

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

System odměňování v sociálním podniku

The System of Rewarding in a Social Company

Student:

Ivana Zimková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Anna Oplatková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Ivana Zimková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 01 Ekonomika podniku
Téma: **Systém odměňování v sociálním podniku**
The System of Rewarding in a Social Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska systému odměňování
 3. Zhodnocení systému odměňování v podniku
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

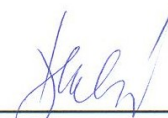
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Anna Oplatková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.“

Ve Valašské Senici 9. května 2014

.....

Ivana Zimková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Anně Oplatkové, Ph.D. za odbornou pomoc, rady, připomínky a vstřícnou spolupráci při zpracování bakalářské práce.

Dále chci poděkovat také organizaci IRISA, výrobní družstvo za poskytnuté informace, jejím zaměstnancům za ochotu vyplnit dotazníky a zvláště pak Ing. Zdeňce Mikulenčákovou a také panu Ing. Jiřímu Dřevíkovskému za vstřícnou spolupráci a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	6
2.1	Sociální podnikání	6
2.1.1	Definice sociální firmy	6
2.1.2	Charakteristiky sociálních podniků	6
2.1.3	Poslání sociální firmy	7
2.1.4	Zaměstnanci sociální firmy	7
2.1.5	Nové hodnoty, které sociální firma přináší	8
2.1.6	Společenská odpovědnost firem	8
2.2	Význam člověka a jeho práce	9
2.3	Základní pojmy v personální oblasti	10
2.3.1	Pojetí a význam personální práce	10
2.3.2	Pracovní doba	11
2.4	Pracovní výkon	13
2.4.1	Pojetí pracovního výkonu a výkonnosti	13
2.4.2	Definice pojmů	14
2.4.3	Pojetí řízení pracovního výkonu	14
2.5	Hodnocení práce	15
2.5.1	Definice práce	15
2.5.2	Vymezení hodnocení práce	15
2.5.3	Metody hodnocení práce	16
2.6	Motivace	18
2.6.1	Definice motivace	18
2.6.2	Proces motivace	19
2.6.3	Vnitřní a vnější motivace	20
2.6.4	Teorie potřeb	20
2.7	Systém odměňování	23
2.7.1	Definice mzdy	23
2.7.2	Funkce mzdy	24
2.7.3	Mzdové formy	25
2.7.4	Strategie odměňování	28
2.7.5	Mzdový systém založený na hodnocení práce	29
2.8	Zaměstnanecké výhody	29
2.8.1	Členění zaměstnaneckých výhod	30

3	ZHODNOCENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ V PODNIKU	33
3.1	Charakteristika podniku.....	33
3.1.1	Základní údaje o družstvu	33
3.1.2	Předmět podnikání.....	34
3.1.3	Historie	34
3.1.4	Současnost.....	35
3.1.5	Organizační struktura	35
3.1.6	Výrobní program	36
3.1.7	Environmentální politika.....	38
3.1.8	Politika jakosti.....	38
3.2	Plnění výkonových norem v sociálním podniku	39
3.2.1	Plnění výkonových norem za rok 2009	41
3.2.2	Plnění výkonových norem za rok 2010	44
3.2.3	Plnění výkonových norem za rok 2011	47
3.2.4	Plnění výkonových norem za rok 2012	50
3.2.5	Plnění výkonových norem za rok 2013	54
3.2.6	Zhodnocení výsledků plnění výkonových norem	57
3.3	Dotazníkové šetření	58
3.3.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	67
3.4	Meziroční srovnání čerpání sociálního fondu	68
4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	69
5	ZÁVĚR.....	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
	PROHLÁŠENÍ	
	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Tématem bakalářské práce je Systém odměňování v sociálním podniku. Je to důležitá personální činnost, jejíž výše je závislá na stanovených výkonových normách a na jejich plnění. Téma práce bude zpracováno ve výrobním družstvu IRISA. Zde je zaměstnáno více než 50 % zaměstnanců se změněnou pracovní schopností, což je v dnešní době velmi významné. Neexistuje mnoho podniků nabízejících zaměstnání pro pracovníky zdravotně znevýhodněné s problémem neschopnosti zvládat stanovené normy. Zároveň by měl být v podniku nastaven takový systém odměňování, aby bylo dosaženo jak požadovaných cílů podniku, tak aby podnik dosáhl úspěchů a zároveň byli zaměstnanci co nejlépe motivováni a odměněni za vykonanou práci.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení výkonnosti všech zaměstnanců v sociálním podniku a zjištění, zda stanovené výkonové normy odpovídají jejich možnostem.

Při zpracování bakalářské práce bude využito teoretických poznatků získaných studiem odborné literatury a rovněž poznatků nabytých pozorováním v praxi. K analýze situace v podniku bude použito dotazníkové šetření. Tato problematika, zda zaměstnanci zvládají bezproblémově nastavené normy, bude řešena prostřednictvím dotazníků a porovnáním splněné práce se stanovenými normami.

V první části bakalářské práce budou popsána teoretická východiska systému odměňování a také podrobně upřesněn význam a problematika sociálního podniku. Dále bude věnována pozornost oblasti personální činnosti a významu systému odměňování. Budou vymezeny základní pojmy z uvedené oblasti, jako je pracovní doba a výkon zaměstnanců, hodnocení práce a pracovníků, jejich motivace a následné odměňování za vykonanou práci včetně poskytování zaměstnaneckých výhod. V další části bude přiblížen a charakterizován podnik, ve kterém je problematika zpracována, postup a zhodnocení výkonu sociálních zaměstnanců.

V závěru bakalářské práce budou shrnuty výsledky zjištěné rozbořením stávající situace a navržena případná opatření ke zlepšení podmínek.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

2.1 Sociální podnikání

„Sociální podnikání je podnikání s primárně sociálními cíli, jehož hospodářský zisk je v první řadě znovu investován do podnikání za stejným účelem nebo do rozvoje místní komunity, spíše než aby se jednalo o podnikání vedené potřebou maximalizovat zisk pro zainteresované skupiny/osoby či vlastníky“ (Social Enterprise – A strategy for Success, DTI, 2002).

2.1.1 Definice sociální firmy

- Sociální podnik vznikl s cílem zaměstnávat lidi s postižením nebo jinak znevýhodněných na trhu práce,
- podnik, který užívá vlastní tržně zaměřenou výrobu zboží a služeb k dosažení svých sociálních cílů,
- podstatná část zaměstnanců v podniku je tvořena lidmi s postižením nebo jiným znevýhodněním na trhu práce,
- zaměstnanci jsou odměňováni tržní mzdou nebo platem přiměřeným jejich práci (bez ohledu na produktivitu práce),
- pracovní podmínky, práva a povinnosti jsou stejné jak pro znevýhodněné zaměstnance, tak i pro neznevýhodněné.

2.1.2 Charakteristiky sociálních podniků

Sociální podnik lze definovat podle společných charakteristik:

- orientace na podnikání – přímé zaměření na tržní produkci výrobků a služeb,
- sociální cíle – přímo vyjádřené sociální a/nebo environmentální účely, například vytváření pracovních míst nebo poskytování služeb pro místní komunitu,
- sociální vlastnictví – sociální podnik je samovolná organizace, přičemž řízení podniku a vlastnická struktura jsou založeny na spoluúčasti zaměstnanců, klientů, místní komunity nebo členů správních rad a ředitelů, kteří vedou podnik jejich jménem a jsou odpovědní za sociální, environmentální a hospodářský dopad a výnosy z těchto

činností mohou být rozděleny mezi zainteresované nebo využity ve prospěch komunity.

Právní vymezení těchto podniků není nutné, ale jsou charakterizovány zejména svou povahou, vlastnostmi, sociálními cíli a výsledky.

2.1.3 Poslání sociální firmy

Sociální firma veřejně deklaruje své poslání, ve kterém je obsažen závazek podnikat, vytvářet pracovní příležitosti pro znevýhodněné osoby na trhu práce a zároveň jim dávat patřičnou pracovní a psychosociální podporu. Tomu jsou přizpůsobeny nejen vnitřní postupy, ale také způsoby řízení sociálního podniku.

Kritéria poslání:

- písemně vydané a uveřejněné prohlášení poslání sociálního podniku,
- poslání je ve shodě s významem sociální firmy dle norem těchto podniků,
- plnit poslání umožňují vnitřní postupy a systém řízení,
- na principu výsledků způsobu hodnocení a plnění poslání jsou přijata opatření na změny.

2.1.4 Zaměstnanci sociální firmy

Zaměstnanci sociálních firem jsou členěni na osoby bez jakéhokoliv znevýhodnění a z určitého procenta také na osoby znevýhodněné, které jsou dále děleny podle:

- „zdravotního postižení, tj. tělesně a mentálně postižení, osoby s kombinovaným postižením a duševně nemocní. Těmto lidem je zajišťována sociální firmou určitá míra asistence přímo na pracovišti podle jejich individuálních potřeb,
- sociálního znevýhodnění, např. osoby po návratu z vězení, bezdomovci, bývalí uživatelé návykových látek, apod. Těmto lidem je sociální firmou zajišťována rekvalifikace, získání pracovních dovedností a praxi.“ [12]

2.1.5 Nové hodnoty, které sociální firma přináší

Důležitou součástí trhu jsou sociální firmy. Jak již bylo řečeno, sociální firmou je poskytováno pracovní uplatnění lidem, kteří jsou zdravotně znevýhodnění. Tato firma svými produkty vstupuje na běžný trh a vytváří tak pracovní prostředí, které se blíží běžnému. Společná práce lidí se zdravotním znevýhodněním odstraňuje předsudky, které si většinou tito lidé nesou sebou. Delší doba adaptace při nástupu do zaměstnání a poskytovaná podpora během vykonávání pracovní činnosti umožňuje zdravotně znevýhodněným lidem si práci v sociální firmě dlouhodobě udržet.

Tato práce přináší sebou nejen materiální prospěch, ale zároveň je také umožněn lidem pocit seberealizace a společenské užitečnosti. Díky této práci je člověk zařazen do řádu sociálních vztahů, jsou uspokojovány jeho potřeby ctižádosti, sebeuplatnění a sebeúcty. To všechno jsou hodnoty, které stojí za podporu rozvoje sociálních firem.

Dalším důležitým prvkem je to, že osoba zdravotně znevýhodněná dostává od sociální firmy za svou práci mzdu. Tím se tito lidé stávají více soběstačnými, a nejsou tak závislí pouze na podpoře státu. Nabízí-li sociální firma pracovní uplatnění osobám zdravotně znevýhodněným, kteří mají většinou problémy najít si vhodnou práci a ne všechny firmy práci těmto lidem poskytují, přispívá tak ke snižování nezaměstnanosti. Existence a rozvoj sociálních firem má hned několik pozitivních důsledků. Prospívají nejen samotným zaměstnancům, ale i celé společnosti. Toto jsou další důvody, které stojí za zvážení při podpoře a rozvoje těchto sociálních firem.

2.1.6 Společenská odpovědnost firem

Společenskou odpovědnost firem je možné definovat jako „kontinuální závazek podniku chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udržitelnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku.“ [12]

Společenská odpovědnost firem je považována za trend, jenž klade důraz na změnu orientace firem z krátkodobých cílů na dlouhodobé a z maximálního zisku na optimální. Chování společensky odpovědných firem by mělo být takové, aby byly zohledněny potřeby vnitřního

i vnějšího prostředí, dále aby firmy přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní a aby napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci svého působení i nad něj.

Existují tři oblasti společenské odpovědnosti firem, a to oblast ekonomická, sociální a environmentální. Společensky odpovědné firmy mají stanoveny závazky v takových oblastech, které přesahují rámec dané legislativy a obchodních smluv. [12]

2.2 Význam člověka a jeho práce

Od počátku 90. let 20. století jsou zaregistrovány v České republice hlavní změny v personální práci, které jsou podmíněny demokratizací společnosti a přeměnou ekonomiky. Zejména přibýlo občanů, kteří nejen pochopili a naučili se pravidla tržní ekonomiky a hospodářství, ale také v dnešní době se dokážou těmito znalostmi z minulosti řídit a uplatnit je na trhu práce v Evropě i ve světě. Zrodila se další generace vůdčích osobností, které se zaměřují na mezinárodní trhy, transnacionální korporace nebo se snaží zdokonalovat české podniky podle vyspělých ekonomik a zkušeností. Vztah zaměstnanců k zahraničním investorům je hodnocen kladně.

Globalizace světové ekonomiky bude i nadále zvyšována, přičemž hlavní držitelé postupů globalizace jsou transnacionální korporace vyhledávající nejprospěšnější oblasti pro své činnosti mimo jiné s příslušnými lidskými zdroji a s co možná největší výnosností a návratností investice. Pro Českou republiku to znamená učit pracovní sílu všem dovednostem a schopnostem, pružně reagovat na veškeré příležitosti a rizika, které jsou globalizací přinášeny.

Proto je nezbytné, aby všechny organizace byly zaměřeny na vyšší motivaci k práci, široké a flexibilní pracovní kompetence, na osobní odpovědnosti a morální integritu pracovníků, na jejich vysoké schopnosti a ochotě se učit podle nových forem organizace práce. Dále musí být kapitál přesunut na místní trh práce, který poskytuje použití pokrokové formy organizace práce s pravděpodobností výsledku rychlého prosazení organizační kultury a řízení lidských zdrojů opírající se o komunikaci, tvořivost a zplnomocnění zaměstnanců za výsledky.

Na světových trzích nepřetržitě převažuje nabídka nad poptávkou, což vede k silnému boji o klienty a vlivem této skutečnosti a následujících faktorů – limitované surovinové zdroje, geopolitické rozložení sil, sociálně-ekonomický vývoj v nových ekonomikách, se výrobní procesy dostávají do zvýšené nejistoty. To vede k důležitým změnám v řízení jejich systémů.

Držitelem způsobilosti změny je tvořivost a pružnost, jež jsou nezbytné vlastnosti potřebné pro moderní organizace. Tyto vlastnosti postrádají výrobní zařízení, informační a komunikační technologie, peníze, ale naopak vlastní je lidé, jelikož dovedou pracovat a učit se. Přínosem jsou výhradně lidé, kteří nakládají odbornými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, mají pozitivní vztah k zaměstnání, vidí možnost svého profesního a osobního rozvoje.

V řízení lidských zdrojů neexistují žádné výslovné poučky a vzorce, ale jde o soubor určitých politik, zásad a postupů nazývaných takzvaně best practises. Jedná se o personální praxi, která je aplikována nejúspěšnějšími podniky, jenž jim přináší výsledky. Hlavním a důležitým smyslem v personální práci při řízení a vedení lidí je uvědomit si složitost a rozporuplnost nynějších sociálních a ekonomických procesů. [5]

2.3 Základní pojmy v personální oblasti

2.3.1 Pojetí a význam personální práce

Organizace může pracovat pouze tehdy, jestliže budou shromážděny, propojeny, uvedeny do pohybu a využívány materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje, které podnik musí neustále shromažďovat, propojovat a využívat, neboť se jedná o stěžejní úkol řízení organizace.

„Personální práce (personalistika) je ta část řízení organizace, která je zaměřena na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci,

spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ [6]

2.3.2 Pracovní doba

Pracovní doba je určitý vliv vnitřního prostředí, v němž je zaměstnanec zavázán vykonávat práci na pracovišti podle příkazu zaměstnavatele. Důležitý činitel kvality pracovního života je pracovní doba, její délka, struktura a organizace. Působí nejen na život člověka, ale i na jeho rodinu a jiné životní společníky.

Struktura pracovní doby umožňuje zaměstnancům:

- zajištění existenčních prostředků,
- sebeuplatnění v zaměstnání a rozvoj osobnosti,
- čas na odpočinek a obnovu pracovní schopnosti,
- čas na kulturní, zájmovou a ostatní osobní činnost,
- posilovat nezávislost a odpovědnost zaměstnance při rozhodování o využití jeho celkového času.

Zaměstnavateli má struktura pracovní doby umožňovat:

- rozmach konkurenceschopnosti podniku,
- uspokojování potřeb a požadavků klientů. [9]

Týdenní pracovní doba

Týdenní pracovní doba je členěna na:

- ❖ týdenní zákonnou pracovní dobu – v Evropě se pohybuje v rozmezí od 35 do 44 hodin týdně, přičemž Česká republika si od 1. 1. 2007 určila tuto dobu v těchto hranicích:
 - 40 hodin v jednosměnném pracovním režimu,
 - 38,75 hodin ve dvousměnném pracovním režimu,
 - 37,5 hodin ve třisměnném pracovním režimu a pro práce v podzemí při těžbě uhlí a nerostných surovin, dále v důlní výstavbě, na báňských pracovištích geologického průzkumu,
 - 40 hodin pro zaměstnance mladší 18 let,

- ❖ týdenní stanovenou pracovní dobu uvedenou v kolektivní smlouvě nebo pracovní dobu na zkrácený pracovní úvazek,
- ❖ týdenní provozní dobu.

Pevná pracovní doba

V pevné pracovní době je trvale nařízen začátek a konec pracovní doby, která musí být zaměstnancem dodržena. Členění pracovní doby:

- rovnoměrně rozvržená pracovní doba – každodenně je opakována (práce na plný úvazek, práce na zkrácený pracovní úvazek, zhuštěná pracovní doba),
- nerovnoměrně rozvržená pracovní doba – pracovní doba se každý den mění co do délky a denní doby,
- konto pracovní doby (nerovnoměrně rozvržená pracovní doba),
- pružné rozvržení pracovní doby,
- jiná úprava pracovní doby.

Pohyblivá pracovní doba

Pohyblivá pracovní doba je složkou pružných pracovních i výrobních systémů. Zaměstnanec si sám stanovuje v konkrétních, zaměstnavatelem vymezených mezích začátek a konec pracovní doby. Patří zde:

- bloková pracovní doba – je určen čas, kdy musí být pracovník na pracovišti,
- pružné rozvržení pracovní doby – konec a začátek pracovní doby je určen zaměstnavatelem, ale musí dodržet základní pracovní dobu, kdy zaměstnanec je zavázán být na pracovišti,
- volitelná pracovní doba – organizace smí nastolit pružnou pracovní dobu, a to denní, týdenní a čtyřtýdenní.

Dílčí pracovní doba

Výkon práce na dílčí či zkrácený pracovní úvazek je obvyklý ve vyspělých zemích, v jejichž politice zaměstnanosti je vyskytována ochota tuto pracovní dobu umožnit ženám i mužům. Zaměstnavatelům je dáována možnost flexibilních pracovních systémů, odstranění příplatků za přesčasovou práci, ale na druhou stranu je zvyšována administrativa evidence pracovní doby. Zároveň zaměstnancům přináší zaměstnání, úměrné omezení zaměstnaneckých výhod, nepřináší příplatky za přesčasovou práci a neumožňuje pracovní postup.

Rozdělení dílčí pracovní doby:

- pravidelná dílčí pracovní doba – sjednaný kratší pracovní úvazek, který musí být odpracován pravidelně, například denně, týdně, měsíčně,
- nepravidelná dílčí pracovní doba – například práce vykonávaná na telefonické zavolání,
- sdílení pracovních míst („Job Sharing“) – na pracovišti se střídají dvě a více osob na plný úvazek, které pracují kratší pracovní dobu s nižším výdělkem.

Jiná úprava pracovní doby

Přijatelná je i jiná pracovní doba, ta ovšem nesmí být v rozporu se zákoníkem práce:

- předem sjednaná a dohodnutá v osobní smlouvě se zaměstnavatelem nebo v kolektivní smlouvě,
- čas směny musí odpovídat rovnoměrnosti nebo nerovnoměrnosti rozvržení pracovní doby. [9]

2.4 Pracovní výkon

2.4.1 Pojetí pracovního výkonu a výkonnosti

Pojetí pracovního výkonu a výkonnosti je často vzájemně zaměňováno, je proto nutné rozlišovat:

- pracovní výkon je výsledek konkrétní pracovní činnosti zaměstnance získaný v určitém čase a v určitých podmínkách,
- pracovní výkonnost je obecné a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu přiřazené ke konkrétnímu subjektu nebo jedinci.

Na výkonnost obecně působí subjektivní i objektivní předpoklady. Do subjektivních předpokladů jsou řazeny zejména tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti člověka pro práci, kvalifikační předpoklady a další. Do objektivních podmínek jsou řazeny objektivní zajištění práce, technologie a technické vybavení, organizace a řízení pracovního procesu, způsoby hodnocení a odměňování práce, vnější pracovní podmínky, sociální podmínky pracovního výkonu, sociální a hygienické vybavení pracovišť a neobvyklé situační vlivy.

2.4.2 Definice pojmů

- **Řízení pracovní výkonnosti** – nástroj manažerů pro řízení zaměstnanců, který umožňuje konkrétní cíle a strategické záměry společnosti. Tím přispívá k jejich dosažení, ke spravedlivému ocenění zaměstnance, čímž působí i na jeho motivaci.
- **Hodnocení pracovní výkonnosti** – pravidelné hodnocení dosažených výsledků zaměstnanců podle předem dohodnutých kritérií výkonnosti (cílů).
- **Hodnotitel** – přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance stanovující cíle a klasifikující pracovní výkonnost.
- **Hodnocený** – pracovník, kterého posuzuje hodnotitel nebo více hodnotitelů podle jeho dosažených výkonů a výkonnosti.
- **Hodnocené období** – období kalendářního nebo fiskálního roku pro stanovení cílů, v němž probíhá sledování a vyhodnocování těchto cílů.
- **Hodnotící rozhovor** – porada hodnoceného a hodnotitele, ve které klasifikují plnění cílů za určité hodnocené období, přičemž musí být pořízen záznam o schůzi podepsaný oběma stranami.
- **Individuální cíle** – povinnosti nařízené hodnocenému podle dohody s hodnotitelem, vycházející z ucelené koncepce podnikových cílů.
- **Vyvážená soustava ukazatelů** – pracovní postup, díky kterému se docílí zvýšení efektivity řízení a zároveň sladění cílů podniku s cíli jednotlivých zaměstnanců na odlišných úrovních. [10]

2.4.3 Pojetí řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je systematický, akceschopný a funkční proces, který je zaměřen na zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů, zejména pochopením a řízením pracovního výkonu podle dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování, jichž má být dosaženo jak v krátkodobém, tak v dlouhodobém horizontu. Problematika řízení pracovního výkonu je přidělena na starost liniovým manažerům, která je jimi řízena a zároveň jsou i jeho hnací silou.

Jinými slovy lze definovat pracovní výkon: „Řízení pracovního výkonu je systém, jehož prostřednictvím organizace stanovují pracovní cíle, určují standardy pracovního výkonu,

přidělují a hodnotí práci, poskytují zpětnou vazbu na pracovní výkon, určují potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků a rozdělují odměny.“ [4]

Cíl řízení pracovního výkonu

Souhrnným cílem řízení pracovního výkonu je rozvíjení a zlepšování výkonu jednotlivců, týmů a pomocí nich také i organizací. Jedná se o prostředek, který se využívá k získání změny kultury v podobě vytvoření kultury vysokého výkonu, dále rozvíjí schopnosti lidí plnit a překračovat očekávání a dosahovat jejich potenciálu nejen pro svůj prospěch, ale i pro dobro celé organizace. [4]

2.5 Hodnocení práce

Hodnocení práce má pro řízení systému odměňování neobyčejnou důležitost, neboť dává základnu pro to, aby peněžní odměna byla spravedlivá. Zároveň by měl tento nástroj uskutečňovat zásadu, že za stejnou práci má být stejná odměna. [1]

2.5.1 Definice práce

Práce je účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností. Hlavním důvodem, proč většina lidí pracuje, je výdělek na živobytí, přičemž získávání peněz přináší i jiné potřeby, jako například radost dělat něco užitečného, pocit úspěchu, prestiže, uznání, možnost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti nebo být zařazen do společnosti. Práci vykonávají jedinci řízení zaměstnaneckým vztahem v podnicích.

2.5.2 Vymezení hodnocení práce

„Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.“ [3]

„Cíle hodnocení práce jsou:

- stanovit relativní hodnotu prací (vnitřní relace), založenou na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení;
- poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur;
- poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zařazení prací;
- umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo roli se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce;
- být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná;
- zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.“ [3]

2.5.3 Metody hodnocení práce

Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)

Hodnocení podle výsledků se obvykle používá při hodnocení manažerů a specialistů podle následujících kroků:

1. stanoví (dohodne) se jednoznačně a přesně vymezené a termínované cíle práce, kterých má pracovník dosáhnout,
2. zpracuje se plán postupu, jež uvádí, jak mají být cíle dosaženy,
3. vytvoří se podmínky pro realizaci plánu dosažení cílů,
4. měří a posuzuje se plnění cílů,
5. zavádění opatření ke zlepšení, pokud jsou zapotřebí,
6. stanovení nových cílů.

Pro úspěšnost této metody je zapotřebí splnit následující podmínky:

- cíle musí být kvantifikovatelné, dosažitelné a měřitelné, ty které nejsou po dosažení měřitelné nebo alespoň ověřitelné, by měly být vynechány,
- cíle by měly vzbudit zaujetí a zároveň být podnětné,
- cíle by měly být vyjádřeny jasně, stručně a jednoznačně,

- pro stanovení cílů a zpracování plánů by měl být ponechán prostor pro spolupráci pracovníků a zároveň musí cíle a plány postupů sloužit jako základna pro pravidelné diskuse o pracovním výkonu mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným, neboť jim poskytují příležitosti posoudit a projednat dosavadní postup dosahování cílů a v případě nezbytnosti tyto cíle upravit.

Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda se převážně používá pro hodnocení výrobních dělníků podle následujících kroků:

1. stanovení norem nebo předpokládaných úrovní výkonu,
2. předem projednané normy s pracovníky, dohodnutí se na nich a seznámení s normami,
3. porovnání výkonů všech pracovníků s normami.

Tabulka 2.1

Metody stanovení norem

Metoda	Použití metody
Průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka	Jestliže úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou stejné nebo téměř stejné.
Výkon vybraných pracovníků	Jestliže úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou v podstatě stejné a bylo by obtížné a časově náročné použít předchozí metody.
Časová studie	Jestliže práce obsahuje opakující se úkoly.
Výběrová metoda, vzorek práce	Jestliže jde o necyklické typy práce, při nichž se vykonává množství různých úkolů a není stanoven přesný postup nebo cyklus.
Názor experta	Jestliže není možné použít některou z předchozích metod.

Zdroj: vlastní zpracování dle [6]

Volný popis

Tato metoda je univerzální a je považována za nejvhodnější způsob pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků i pro sebehodnocení. Současně je také vyžadováno po hodnotiteli písemné popsání pracovního výkonu hodnoceného, většinou podle předem daného seznamu položek hodnocení. Různí hodnotitelé mají odlišné vyjadřovací schopnosti, a proto bývá také

délka a obsah popisu různý, což je problém a nelze tedy porovnávat. Někteří hodnotitelé ale přihlížejí spíše k dlouhodobému (průměrnému) výkonu a ne k současnému. Popis je nejednou ovlivněn také osobním postojem hodnotitele k hodnocenému.

Hodnocení na základě kritických případů

V této metodě je žádoucí, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o případech, jež se udály při vykonávání práce konkrétního pracovníka. Záznamy by měly zahrnovat informace o pracovním chování objasňující uspokojivý a neuspokojivý výkon. Nashromážděné informace za konkrétní období tvoří základnu pro vyhodnocení výkonu pracovníka a jeho další práci. Nevýhodou je, že hodnotitel musí pravidelně pořizovat záznamy, které mohou být nudné a zabírat mnoho času. Také pojem kritického případu je nejasný a může být odlišně vysvětlen. To může způsobit napětí a konflikty mezi pracovníkem a jeho nadřízeným.

Metod hodnocení pracovníků je celá řada a mohou mít ještě další varianty, například hodnocení pomocí stupnice (zde se hodnotí jednotlivé aspekty práce, jako je množství práce, jakost, přítomnost pracovníka v práci, samostatnost, znalosti a mnoho dalších), Checklist (dotazník týkající se pracovního chování pracovníka), metoda BARS (klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování), metoda založená na vytváření pořadí pracovníků podle jejich výkonu (metoda porovnávající výkon dvou nebo více pracovníků) a podobně. [6]

2.6 Motivace

Pro dosažení stále vysoké úrovně výkonu zaměstnanců v jednotlivých organizacích je zapotřebí, aby se podniky věnovaly nejvhodnějším způsobům motivování lidí. Měly by být vybrány nejvhodnější způsoby, metody a nástroje motivování lidí pomocí různých stimulů, odměn, zároveň je i práci musí dobře vést. Účelem jsou tedy motivační procesy a pracovní prostředí umožňující dosahovat výsledky, které očekává management.

2.6.1 Definice motivace

Motivace je odvozena z účelově nasměrovaného chování nebo je jím formulována a dochází k ní, jestliže zaměstnanci předpokládají, že konkrétní akce přispěje k dosažení nějakého cíle

a ceněné odměny, které uspokojí jejich individuální potřeby. Správně motivováni jsou ti, kteří podnikají postupy s jednoznačně formulovanými cíli, od kterých se očekává, že povedou k dosažení těchto cílů. Lidé pracují efektivně, to znamená, že mají silně vyvinutý pocit povinnosti, který si uvědomují a snaží se uspokojit nejen potřeby organizace, ale i své.

2.6.2 Proces motivace

Model procesu motivace je vyvolán vědomím nebo mimovolným vědomím neuspokojených požadavků, jenž vytváří touhu dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou určeny cíle, doufajíc, že uspokojí tyto potřeby a touhy a volí se způsoby, od kterých se předpokládá, že bude dosaženo určených cílů.

Obrázek 2.1

Proces motivace



Zdroj: vlastní zpracování dle [2]

2.6.3 Vnitřní a vnější motivace

Motivovat k práci je možné dvěma způsoby. První způsob znamená, že zaměstnanci motivují sami sebe hledáním, nalézáním a vykonáváním práce (která jim může být i přidělena) pro uspokojení svých potřeb nebo předpokládají, že jim splní jejich cíle. Druhým způsobem se rozumí motivování lidí managementem pomocí různých nástrojů, jako je odměňování, povyšování, pochvala a podobně. Výše uvedené způsoby motivace lze charakterizovat jako:

- **vnitřní motivace** – tyto okolnosti ovlivňují lidi, kteří si je sami vytváří, aby se konkrétním způsobem chovali nebo vydali určitým směrem. Ty představují odpovědnost (dojem důležitosti práce a kontroly nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, pozoruhodnou a podnětnou práci a šance k funkčnímu postupu.
- **vnější motivace** – provádí se pro lidi, aby byli motivováni. Skládají se z odměn, například zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale i z trestů, což může být disciplinární řízení, odepření platu či kritika. Mohou být přímé a s výrazným účinkem, ale není zaručeno dlouhodobé působení. Naopak hlubší a dlouhodobější účinek mohou být motivace týkající se kvality pracovního života, neboť jsou součástí člověka a nejsou mu vnucené z vnějšku.

2.6.4 Teorie potřeb

Podkladem teorií potřeb je ujištění, že neuspokojený požadavek vytváří napětí a stav nerovnováhy. K znovuzavedení rovnováhy je potřeba rozlišit cíle uspokojující tento požadavek a vybrat způsob chování, který dosáhne uvedeného cíle.

„Teorii potřeb vytvořili:

- Maslow (1954), který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti,
- Alderfer (1972), který vytvořil jednodušší a pružnější model tří základních potřeb (ERG teorie),
- McClelland (1975), který identifikoval tři potřeby, jež motivují manažery, a který souhlasil s Maslowem, že potřeby motivují všechny části osobnosti, a zároveň došel k názoru, že potřeby jsou spouštěny faktory prostředí.“ [2]

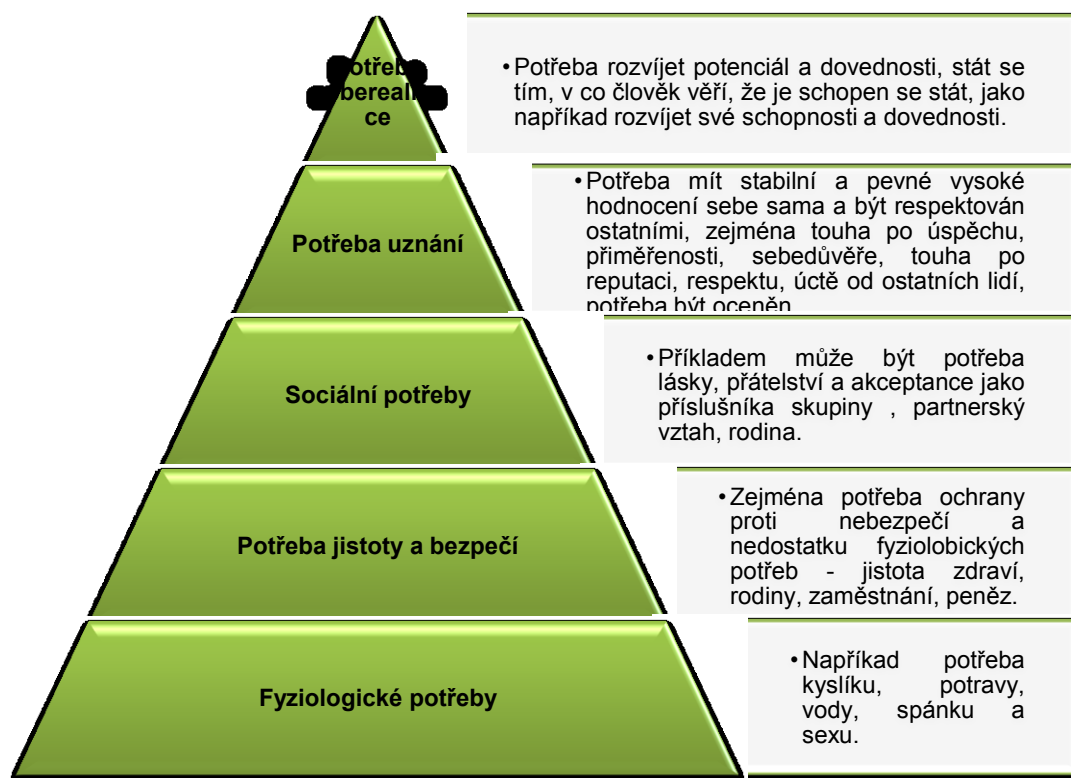
Maslowova hierarchie potřeb

Nejproslulejší členění potřeb je od Maslowova. Ten si myslel, že existuje pět zásadních skupin potřeb společných pro všechny lidi začínajíc základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání až k potřebám seberealizace, což je nejdůležitější ze všech.

Výrok Maslowovy teorie motivace zní tak, že v případě uspokojení nižší potřeba se stává hlavní potřebou potřeby vyšší a zájem člověka je zaměřen na vyhovění této vyšší potřeby, přičemž potřeba seberealizace nemůže být uspokojena nikdy. Jedním z dopadů jeho teorie je i to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace dává motivaci nejsilnější podnětu. Znamená to, že při uspokojování nabývají na síle a zároveň nižší potřeby slábnou. Tato hierarchie potřeb má neustále značný účinek, i přesto, že nebyla ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za nepružnost a nekompromisnost.

Obrázek 2.1

Maslowova hierarchie potřeb



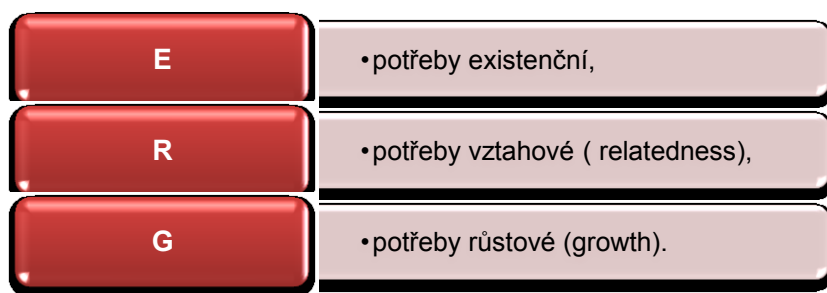
Zdroj: vlastní zpracování dle [2]

Alderferova ERG teorie

Alderferova teorie ERG platí pro osobní stavy uspokojení a přání. Uspokojení se vztahuje k efektům událostí mezi lidmi a jejich prostředím jako osobní reakce patřící k vnitřnímu stavu lidí, co získali vše, co chtěli a současně je to stejné s obstaráním a uskutečněním si něčeho. Přání je subjektivnější, neboť patří k vnitřnímu rozpoložení člověka, týkající se potřeb, přání, preferencí a motivů. Alderfer vytvořil na této bázi teorii lidských potřeb, kde se předpokládají tři základní kategorie potřeb.

Obrázek 2.2

Alderferova ERG teorie



Zdroj: vlastní zpracování dle [2]

- **Potřeby existenční** – jsou vztaženy k výměně materiálu a energie a mají tendenci dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s hlediskem na opatrování konkrétních materiálních objektů. Existenční potřebou může být také nedostatek něčeho, jako je hlad a žízeň, ale také plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky.
- **Potřeby vztahové** – připouští, že lidé nejsou nezávislí, a proto se musí zapojovat do transakcí s okolními lidmi. Uspokojení vztahových potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti, jejímiž prvky jsou akceptace, pochopení, potvrzení (schválení) a vliv.
- **Potřeby růstové** – přichází v důsledku tendence otevřených procesů v průběhu času vnitřně růst a odlišit se překračováním hranic prostředí. Tyto potřeby motivují člověka tak, aby ve svém vlastním zájmu vyvíjel tvůrčí a produktivní úsilí a uspokojil své

růstové potřeby tak, aby našel příležitost naplnit své představy a stal se tím, čím se může stát.

McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spojení a moci

Toto další členění potřeb je založeno na studiu manažerů a autor McClelland identifikoval tři nejdůležitější potřeby:

- **potřeba výkonu** (úspěchu) – je to potřeba úspěchu, kterého lze dosáhnout soutěží s jinými osobami a poměřovaného individuální normou dokonalosti,
- **potřeba spojení** – potřeba vřelých, přátelských a soucitných vztahů s jinými lidmi,
- **potřeba moci** – jedná se o potřebu kontroly a ovlivňování jiných lidí.

Každý člověk má odlišnou úroveň těchto potřeb. Pro někoho je větší potřeba výkonu (úspěchu), pro jiného je prioritní potřebou spojení nebo silnější potřeba moci. I když je vždy jedna potřeba silnější, existují všechny najednou. [2]

2.7 Systém odměňování

„Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.“ [2]

2.7.1 Definice mzdy

Mzda může být formulována jako základní peněžní odměna pracovníka za výkon činnosti sjednaná v pracovní smlouvě a je považována za nejdůležitější nástroj získávání a motivování zaměstnanců, nazývaná též jako cena práce. Pokud zaměstnancům chybí patřičná mzda, s největší pravděpodobností zaměstnání opustí a organizace bude mít problém získat nové pracovníky. Snížená produktivita organizace a špatná kvalita práce může způsobit nespokojenost se mzdou, v horších případech je nízká mzda původem zhoršení pracovního

výkonu, stížností a výpovědí pracovníka. Na druhou stranu ani vyšší mzdy nevedou ku prospěchu podniku, ale jsou schopny vyvolat závist mezi jednotlivými zaměstnanci, pocit viny a neklidu. Náklady na odměňování se postupně zvyšují. To vede konkurenční schopnost podniku a limitování počtu pracovních míst. Pro zaměstnavatele je mzda velmi důležitým podnikatelským nákladem, který si žádá opatrné řízení.

2.7.2 Funkce mzdy

Funkce mzdy je možno rozdělit na čtyři části, a to rozdělovací funkce, funkce mzdové stimulace, nákladové funkce a funkce sociální.

Rozdělovací funkce mzdy

Mzda, mzdová hlediska a sazby, které se uplatňují při poskytování mezd, zavádějí výdělkové poměry mezi skupinami pracovníků vykonávajícími různé práce v odlišné obtížnosti a v rozdílných pracovních prostředích. Jsou využívány v rozdílných pracovních schopnostech, výkonnostech s různými pracovními výsledky. Tato funkce mzdy působí na proces utváření zvláštních sociálních skupin. Ty vznikají mzdovým rozlišením dle profesních příslušností, druhu a zaměření práce, postavení v organizační a řídicí struktuře, působností a odpovědností na základě psychických dispozic a schopností dle dosaženého vzdělání. Skupiny zaměstnanců se dají rozlišit také podle výše mezd a výdělkových relací kvůli příslušnosti k určitému odvětví, oboru činností, sektoru činností, podle formy vlastnictví a územní příslušnosti.

Vnější ekonomická funkce mzdy znamená ovlivňování poměrů mezi výdělky získaných zaměstnanci organizace a výdělky zaměstnanců jiných podniků působících ve třech základních směrech:

- **směrová funkce (alokační)** – pracovníci míří do organizací či regionů, kde se nachází vyšší úroveň mezd,
- **selektivní funkce mzdy** – zaměstnavatel je nucen v delším časovém období dodržet výdělkové poměry v porovnání s ostatními organizacemi. Jestliže však nezvládne pokrýt mzdové náklady, může to způsobit ukončení činnosti,
- **vyrovnávací funkce mzdy** – pracovníci míří za vyššími mzdami. Tento zvýšený zájem o pracovní místa s vyššími odměnami je důsledkem sklonu ke stagnaci.

Stimulační funkce mzdy

Účelem poskytování mzdy, jako nástroje stimulace, je účinné spolupůsobení s ostatními vnitropodnikovými nástroji, které jsou potřebné k dosažení stanovených cílů podniku. Motivace pomocí odměny je dosahována vhodnou kombinací mzdových sazeb, jejich stanovením, zvyšováním či snižováním, a to vše v závislosti na ukazatelích, které jsou pro rozdělování použité nebo v závislosti na jejich vývoji. Na plnění funkce mzdy jako nástroje motivace má zájem hlavně zaměstnavatel, neboť on využívá mzdové motivace k dosahování stanovených cílů podniku.

Sociální funkce mzdy

Sociální funkce mzdy je zabezpečena především smluvními formami, hlavně kolektivním vyjednáváním. Tím by mělo dojít k zajištění ochrany reálné hodnoty odměny zaměstnance vymezením celkového vývoje výdělku zaměstnanců, nároků jednotlivých zaměstnanců na určitou výši mezd, nejnižší mírou mzdové kompenzace zvýšených životních nákladů, které zaměstnanci vznikají v důsledku práce v nepříznivém pracovním prostředí a pracovních podmínkách.

Nákladová funkce mzdy

Náklady, které jsou spojené se mzdou, jsou důležitou součástí ostatních nákladů. Tato role je dána tím, že předmětem těchto výdajů je lidská práce. Hodnota lidské práce je zásadně ovlivňována zákonitostmi specifického trhu práce, výše úhrady se podle různé hodnoty lidské práce a jejího vývoje mění. Úhrada těchto výdajů má formu průběžného splácení za podmínek, které se v čase vyvíjí.

Na závěr je nezbytné říci, že nástrojem pro naplnění jednotlivých funkcí mezd v podnicích je vnitřní systém odměňování. [9]

2.7.3 Mzdové formy

Žádné odborné názvosloví ani obsah týkající se mzdových forem není ničím předurčen, tudíž musí být podmínky pro poskytování všech mzdových složek přesně popsány v interních mzdových předpisech každého podniku, díky nimž je možno obsah příslušné mzdové formy vymezit.

Mzdové formy se rozdělují podle obsahu, významu a váhy hledisek, podle podoby mzdové sazby, typu závislosti mzdové sazby na mzdovém hledisku, podle období poskytování mzdové formy a podobně.

Časová mzda

Jde o mzdu nebo část mzdy vyplácenou podle odpracovaného času. Vypočítá se jako násobek mzdové sazby určený podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a odpracovaného času za dané období. Můžeme ji rozdělit na:

- časovou mzdu hodinovou, vypočtenou jako součin mzdové sazby a počtu odpracovaných hodin,
- časovou mzdu měsíční, která je určena na období kalendářního měsíce, kde se měsíční sazby stanovují ve stejné výši nezávisle na libovolném počtu pracovních dnů v měsíci,
- mzdu nebo část mzdy stanovenou na jiná období, například na směnu, období kalendářního dne, týdne, dekády, čtvrtletí, rok a podobně.

Úkolová mzda

Úkolová mzda nebo část mzdy je vyplácena za splnění konkrétního úkolu, který lze vyjádřit:

- dobou (v hodinách, minutách, vteřinách) stanovenou pro uskutečnění určitých prací, jež se po provedení práce stává normou a může být nazvána také jako mzda za normohodiny. Plnění úkolu se stanovuje spotřebou tohoto normovaného času a ne času skutečného. Mzda se vypočte jako součin množství hodin normovaného času a mzdové sazby,
- počtem jednotek množství (kusů) nebo vykonáním konkrétních normovaných operací na jednotce množství nazvanou také jako mzda za kusy. Úkolová sazba udává mzdu za jednotku množství a stanoví se obvykle jako násobek normovaného času na výrobu jednotky množství a mzdové sazby. Mzda za kusy se určí pomocí součinu úkolové sazby a počtu jednotek množství (kusů, počtů operací na jednotce množství). Označení akordní mzda znamená většinou, že se stanoví mzdové sazby na konkrétní větší soubor prací – dílo.

Podílová mzda, provizní mzda

Podílovou mzdu lze vyjádřit jako podíl z určitého množství, obvykle v hodnotovém vyjádření. Měsíční mzda je tedy násobkem příslušného hodnotového ukazatele (obratu, tržeb, zisku a podobně) a podílové sazby v procentech.

Předpokladem pro určení podmínek pro uplatnění podílové mzdy je rozbor předpokládaného vývoje určeného hodnotového ukazatele, vzhledem k odlišným vlivům, jako jsou například sezónní výkyvy, vývoj, který nemá s výsledky příslušných zaměstnanců nic společného (obchodní výsledky jiných zaměstnanců, účinky reklamy) a stanovení předpokládaných výdělků příslušných zaměstnanců oceněných podílovou mzdou. Při určení podílové sazby v procentech se hlavně vychází z poměru očekávané měsíční mzdy a velikosti hodnotového ukazatele za určité měsíční období.

Příplatky

Pro ohodnocení některých jednotlivých faktorů práce (zejména obtížnost práce v namáhavých pracovních režimech, práce ve ztíženém pracovním prostředí, jednotlivé pracovní schopnosti a způsobilosti), je žádoucí, aby se zvolila individuální forma ocenění, což je příplatek (neboli mzdová sazba za čas působení individuálního výkonu práce). Příplatek se tedy odráží od reality, kdy se připláci k nějaké výdělkově podstatné a větší složce mzdy, kde mohou mít podobu časové mzdy stanovené za odpracovaný čas, obvykle za hodinu nebo měsíc. Jednotlivé formy příplatků, jako je práce přesčas, ve svátek, v noci, v sobotu a v neděli nebo ve ztíženém pracovním prostředí, jsou vymezeny právním předpisem.

Stupnice mzdových tarifů, mzdová pásma, mzdová rozpětí (mzda podle dlouhodobé výkonnosti)

Hromadné oceňování za skupinu zaměstnanců podle některých hledisek výkonu práce lze provést zvýšením mzdových sazeb při poskytování jiné složky mzdy, a to základní. Mnohdy v souladu hledisek náročnosti práce jsou sazby mzdových tarifů uspořádány do zvýšených stupnic mzdových tarifů či jiných zvýšených pásem.

Mzdové formy berou v úvahu pracovní schopnosti a způsobilosti k výkonu práce, které budou mít pokaždé individuální charakter. Příslušná mzdová forma pro ocenění těchto hledisek je určení mzdy v rámci k tomu určenému rozpětí. Díky náročnému vyčíslení hledisek bude mít i mzdová sazba mzdové formy charakter konkrétního rozpětí sazeb, díky kterým se

v budoucnu ocení, jako například rozpětí tarifů určitého tarifního stupně nebo třídy, rozpětí pro přiznávání osobního příplatku nebo jiných pásem (pásmové mzdové formy nebo mzdové formy formulující rozdíl mezi zaměstnanci – rozdílové mzdové formy).

Prémie, odměny

Prémie (používají se tam, kde lze předem určit měřitelné ukazatele a pevnou závislost plnění ukazatele a sazeb) a odměny (určují se v případě, kdy nelze stanovit jednoznačně měřitelné ukazatele a jeho závislosti na mzdové sazbě) slouží k ocenění výsledků práce, jakosti prováděných prací, dodržování určitých termínů.

Vícefaktorová mzda, jednosložková mzda

Více hledisek najednou se celkově oceňuje pomocí vícefaktorové mzdy. Jde o způsob, kdy se jedna mzdová sazba určí naráz v závislosti na vývoji více hledisek. Tato forma mzdy klade požadavky na smysl pro rovnovážné hodnocení hledisek a může ztrácet přehlednost.

Jednosložková mzda bere v úvahu jedinou mzdovou sazbou veškerá hlediska a dá se uplatnit zejména tam, kde se zaměstnavatel na předchozí domluvě dohodne na ceně práce na určitém díle nebo za vymezený časový úsek a druhu práce. [8]

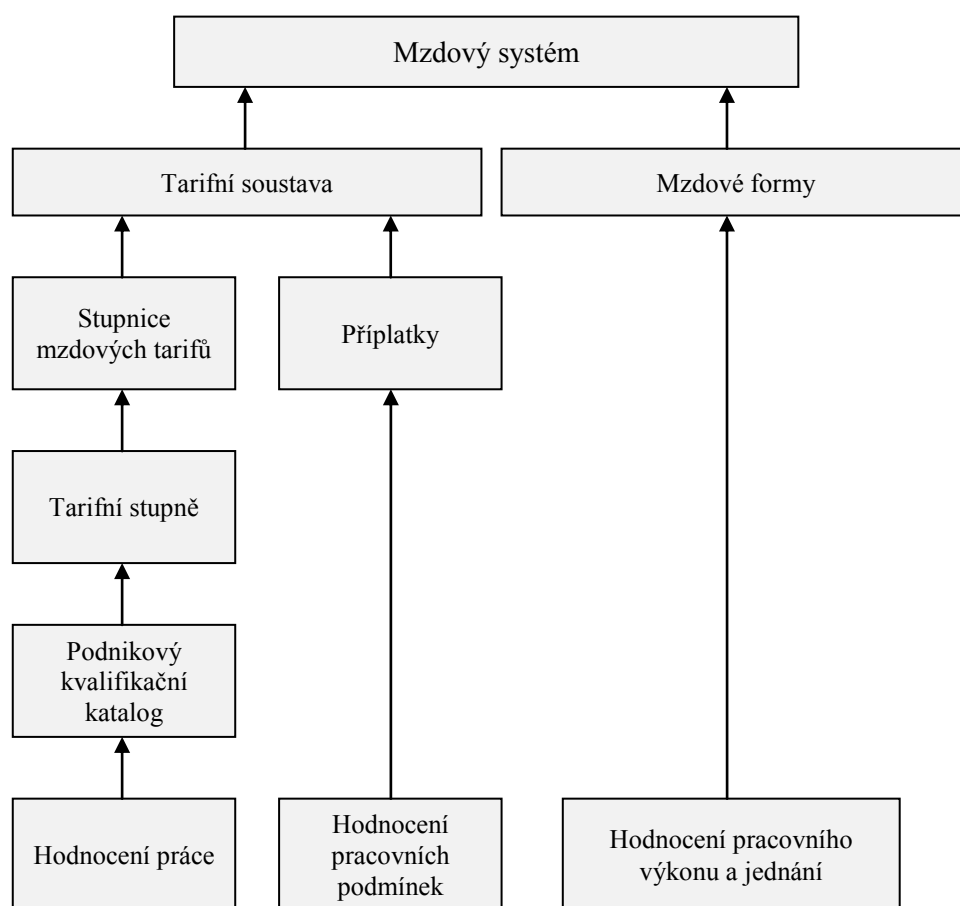
2.7.4 Strategie odměňování

Strategie odměňování znamená pro organizace to, co chtějí v dalších letech v oblasti odměňování udělat a jakým způsobem. Lze ji charakterizovat také jako způsob myšlení (přesvědčení o nezbytnosti plánovat a plnit plány). Cílem je věnovat organizaci smysl a směr pro vytváření programů odměňování, který napomáhá tomu, aby byly uspokojeny požadavky zainteresovaných stran a rovněž dosaženy podnikové cíle. Zpravidla strategie začíná přehledem nynější formy uspořádání stavu odměňování a následně se formuluje budoucí žádoucí stav, po němž se vytvářejí návrhy a činnosti stanovené tak, aby se překonal rozdíl mezi současností a budoucností. Strategie odměňování poskytuje účel, směr a cestu, jenž propojuje požadavky podniku a jeho zaměstnanců s politikou a praxí odměňování. Vyrobí se rámec pro vytváření a realizaci politiky, praxe a postupů odměňování, jež zaručuje odměňování zaměstnanců za tu práci, která zvětšuje pravděpodobnost k získání podnikatelských cílů podniku.

2.7.5 Mzdový systém založený na hodnocení práce

Obrázek 2.3

Mzdový systém



Zdroj: vlastní zpracování dle [1]

2.8 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (někdy se uvádí také zaměstnanecké benefity) poskytují zaměstnavatelé pro své pracovníky, aby jim tímto způsobem zvýšili blahobyt. Jsou to odměny tvořící podstatnou část celkového souboru odměn, poskytované k peněžní odměně, mohou být odloženy, mít zásahovou povahu (pojištění, nemocenské dávky) nebo být bezprostřední (podnikový automobil, půjčka) určené pro osobní potřebu zaměstnanců. Může se zde také

řadit dovolená, způsob poskytování volna. Benefity musí být důkladně naplánovány a řízeny, neboť jsou nákladnou částí celkového souboru hmotných odměn, což může odpovídat až jedné třetině nákladů na základní mzdy či platy.

Zaměstnanecké výhody jsou nástrojem pro zvyšování oddanosti pracovníků organizaci, která projevuje péči o jejich blahobyt a pohodu. Ne všechny podniky poskytují tyto výhody, proto některé, jako je mateřská dovolená, musí být zabezpečeny ze zákona. [1]

2.8.1 Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké benefity mohou být poskytovány v různých formách a pro různé účely vedoucí ke spokojenosti pracovníků. Lze zde zařadit například poskytování cestovních náhrad, dopravu zaměstnanců do zaměstnání nebo ze zaměstnání, bezplatné přechodné ubytování, nealkoholické nápoje, občerstvení a mnoho dalších. Nejčastěji poskytované benefity zaměstnavatelem jsou níže uvedeny a přiblíženy.

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění zaměstnance

Jedná se o často využívané benefity, které sebou nesou i řadu daňových zvýhodnění pro obě zúčastněné strany, ve formě příspěvku zaměstnavatele pracovníkům na jejich:

- penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- soukromé životní pojištění,
- současně na penzijní pojištění a na soukromé životní pojištění.

Stravování zaměstnanců

K dalším nejčastěji poskytovaným výhodám patří stravování zaměstnanců v nejrůznějších podobách. Mezi nejpoužívanější formy patří poskytování stravenek zaměstnavatelem, ale záleží pouze na zaměstnavateli, v jaké hodnotě stravenky zaměstnancům poskytne. Zákon také nestanovuje konkrétní částku z nominální hodnoty, za kterou má být stravenka zaměstnancům prodána, tudíž může být i poskytována zdarma. Stravenku může pracovník použít podle svého uvážení jak na zakoupení obědu, tak ve veřejném stravovacím zařízení nebo dokonce s ní smí zaplatit nákup potravin, pokud jsou obchodem přijímány.

Dary poskytnuté zaměstnanci

Podle zákoníku práce (§244 odstavec 2) je zaměstnavateli dávana možnost udělit odměnu:

- zaměstnanci, který dovršil 50 let věku nebo při prvním ukončení pracovního poměru kvůli získání invalidního důchodu pro invalidu třetího stupně či starobního důchodu,
- pracovníkovi pomáhajícímu při prevenci požárů, živelných pohrom, jejich likvidaci či odstraňování následků a dalších mimořádných událostech, kde může být ohrožen život, zdraví a majetek zaměstnanců.

Půjčky a sociální výpomoc zaměstnancům

Také návratné bezúročné (nebo s velmi nízkým úrokem) půjčky a sociální finanční výpomoc, poskytované zaměstnancům od zaměstnavatele, patří k formám zaměstnaneckých výhod. Tato forma benefitů bývá většinou vyplácena z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), sociálního fondu a v neposlední řadě také ze zdaněného zisku a v situaci finanční pomoci i na vrub nedaňových výdajů. Smlouva o půjčce se uzavírá mezi dvěma osobami, které se musí řídit občanským zákoníkem.

Důležité znaky peněžní půjčky:

- zaměstnavatel (věřitel) může peněžní půjčku zaměstnanci (dlužníkovi) přenechat,
- zaměstnanec (dlužník) se zavazuje vrátit předmět smlouvy (peníze),
- rovněž se zaměstnanec (dlužník) zavazuje splatit úroky podle předem dohodnuté smlouvy.

Dále smí zaměstnavatel poskytnout půjčku z fondu kulturních a sociálních potřeb na bytové účely vymezenou v písemné smlouvě, a to na:

- koupi domu nebo bytu do svého vlastnictví či spoluvlastnictví, na zaplacení členského podílu na družstevní byt, na zhotovení změn stavby domu nebo bytu, na něž se vydává stavební povolení nebo musí být ohlášeno podle zákona o stavebním řádu (půjčky musí použity pro vlastní bydlení),
- koupi bytového zařízení,
- nesplacený zbytek půjčky z fondu na bytové účely od předchozího zaměstnavatele a na nesplacený zůstatek půjčky z fondu na bytové účely manžela (manželky).

Patří zde i sociální výpomoc pro zaměstnance, jako je osvobození od daně z příjmů ze závislé činnosti poskytované zaměstnavatelem za podmínek, že zaměstnanec žije na území, kde je vyhlášen nouzový stav v důsledku živelných pohrom, ekologických nebo průmyslových havárií.

Manažerské vozidlo

Motorové vozidlo, ať už na služební cestu nebo pro soukromé účely (upravené podle smluvního vztahu mezi zúčastněnými stranami), je zaměstnanci poskytováno bezplatně, tím pádem se nejedná o nájem ani výpůjčku. Vozidlo smí dát každý zaměstnavatel, který je podnikatelem a lze nabídnout jak osobní, dodávkový, nákladní automobil, tak i motocykl.

Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je jedním z nejvýznamnějších motivačních nástrojů zaměstnanců, neboť si zvyšují svou kvalifikaci. Tato péče a odborný rozvoj pracovníků je určen pro všechny zaměstnance nebo jen pro zvolené osoby skládající se z:

- zaškolení a zaučení – pro pracovníky vstupující do zaměstnání bez potřebné kvalifikace nebo pro přechod z jiného pracoviště,
- odborné praxe absolventů škol – jedná se o zaměstnance vstupujícího do pracovního poměru podle své odbornosti, přičemž jeho odborná praxe nedosáhla od ukončení studia 2 roky (nepatří sem mateřská a rodičovská dovolená),
- prohlubování kvalifikace – jedná se o udržování, obnovování kvalifikace zaměstnance nebo jeho průběžné doplňování při nezměněné podstatě umožňující vykonávat dohodnutou práci,
- zvyšování kvalifikace – znamená získání, rozšíření nebo změnu hodnoty kvalifikace formou studia, vzděláním, školením z důvodu získání vyššího stupně vzdělání pro potřebu zaměstnavatele.

Kultura, sport, rekreace

Také kultura, sport nebo rekreace patří k častějším zaměstnaneckým výhodám pro zaměstnance. Patří zde například příspěvky na různé kulturní, sportovní akce nebo dokonce i na tuzemské a zahraniční zájezdy. [7]

3 ZHODNOCENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ V PODNIKU

3.1 Charakteristika podniku

Obrázek 3.1

Logo podniku



Zdroj: interní materiály Irisa, výrobní družstvo

3.1.1 Základní údaje o družstvu

Obchodní firma:	IRISA, výrobní družstvo
Sídlo:	Vsetín, Jasenická 697, 755 01 Vsetín
Identifikační číslo:	00031445
Daňové identifikační číslo:	CZ00031445
Právní forma:	družstvo
Základní kapitál:	422 000,- Kč
Základní členský vklad (vstupní):	1 000,- Kč
Majitelé:	členové družstva
Ředitel družstva:	Ivan Abdul
Datum vzniku účetní jednotky:	9. července 1954
Telefon:	571 484 311, 571 484 411
Fax:	571 484 426
E-mail:	irisa@irisa.cz
Internetové stránky:	www.irisa.cz

Družstvo je zapsané v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě oddíl DrXXIII, vložka 213.

3.1.2 Předmět podnikání

- obráběčství
- zámečnictví a nástrojařství,
- silniční motorová doprava – nákladní, provozovaná vozidly nebo jízdnými soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona
 - výroba zboží z papíru a lepenky,
 - vázání knih,
 - výroba zboží z plastů,
 - výroba her a hraček,
 - výroba ozdobnických předmětů,
 - výroba dárkového a upomínkového zboží,
 - obchodní činnost koupě – prodej zboží za účelem dalšího prodeje a prodej, kromě činností uvedených v příloze 1, 2 a 3 zákona č. 455/1991 Sb.,
 - výroba a opravy lékařských přístrojů a nástrojů a zdravotnických potřeb,
 - vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce,
 - zprostředkovatelské služby v oblasti služeb,
 - výroba rozvaděčů, baterií, kabelů, vodičů a antén,
 - realitní činnost,
 - pronájem a půjčování věcí movitých. [13]

3.1.3 Historie

Výrobní družstvo IRISA bylo založeno v roce 1954 s tehdejšími názvem Sklářské lidové družstvo, jehož prvním výrobním programem byla výroba skleněných ručně vyráběných vánočních ozdob a kartonážní výroba. První zmínka o výrobě vánočních ozdob ve Vsetíně je z roku 1920, kdy se sklář Ludvík Ondra pokoušel vyfouknout první tvary a již v říjnu 1921 měl připraveny první výrobky k prodeji občanům. Stal se tak prvním výrobcem skleněných vánočních ozdob v tehdejší Československu a zároveň konkurentem německých výrobců, jejichž výrobky se k nám dovážely. Jelikož se obchod začal úspěšně rozvíjet, zaměstnal v roce 1922 další dva foukače.

Začaly se vyrábět nejen koule, zvonky a špice, ale i lisované figurky. V roce 1925 – 1928 se výroba rozšířila po celé republice. Zájem byl velký až do roku 1930, kdy začala hospodářská krize a přišly odbytové problémy. Teprve v roce 1935 se výroba vánočních ozdob začíná znovu rozvíjet. Přetrvává doba okupace, přežívá znárodnění drobných výrobců až do roku 1951.

Roku 1969 vzniká IRISA jako družstvo invalidů a zároveň je zahájen další výrobní program, a to činnost orientovaná na zpracování termoplastů vstřikováním a vakuovým tvarováním. Tento výrobní program se začal dynamicky rozvíjet.

Změny po roce 1989 a následné otevření domácích i zahraničních trhů vedly vedení družstva k radikálním změnám ve výrobním programu zpracovávání termoplastů. Roste potřeba nových výrobních prostor, proto byl zakoupen pozemek ve Vsetíně Rokytnici a vybudovány nové závody „Lisovna“ a „Nástrojárna“. Z hlavního výrobního programu – hračky, byla výroba přeorientována na kvalitativně nový program – technicky náročné výlisky pro automobilový průmysl.

3.1.4 Současnost

Družstvo i nadále plní své původní poslání a zaměstnává převážně osoby se změnou pracovní schopností, kterých je z celkového počtu zaměstnanců téměř 55 %.

Zůstávají dva nejstarší a tradiční výrobní programy výrobního družstva Irisa, a to výroba vánočních ozdob a kartonáž.

Hlavním cílem výrobního družstva Irisa pro nejbližší období je nadále vytvářet pracovní místa pro zdravotně postižené spoluobčany, stabilizovat výrobní program vánočních ozdob a kartonáže a rozvíjet výrobu plastových dílů pro automobilový průmysl.

3.1.5 Organizační struktura

Družstvo má tři orgány: členskou schůzi, představenstvo a kontrolní komisi. Nejvyšším orgánem je členská schůze. Statutárním orgánem družstva je představenstvo, které se skládá z 5 členů. Představenstvo řídí činnost družstva a rozhoduje o všech záležitostech. Kontrolním

orgánem je kontrolní komise, která je složena také z 5 členů. Kontrolní komise dozoruje veškerou činnost družstva. Podrobné členění je znázorněno v příloze číslo 1.

3.1.6 Výrobní program

V současné době má družstvo 3 výrobní programy. Nosným programem družstva je lisování a montáž výrobků z termoplastů. V plně vytíženém třísměnném provozu jsou lisovány a montovány plastové díly převážně pro vnitřní vybavení osobních vozidel. Pro rozšiřování technicky náročných prací je průběžně renovováno technické zařízení, byl zaveden nový systém kvality a závod byl certifikován.

Vánoční ozdoby

Závod byl založen v roce 1954 a je specializován na ruční výrobu skleněných vánočních ozdob. Patří mezi největší výrobce vánočních ozdob v České republice. Výrobky jsou prodávány po celém světě.

Irisa nabízí rozsáhlý sortiment vánočních ozdob v široké barevné škále. Jedná se o koule ve velikosti 4 – 10 cm, olivy, rakety, zvonky, špice, volně foukané tvary a výrobky foukané do forem. Vzhledem k tomu, že nabídka obsahuje více jak 15 000 vzorů, neumožňuje to vydávání katalogu a ceníku. Širší kolekce je prezentována celoročně ve vzorkovně v prostorách sídla firmy. Balení zboží je dle druhu výrobku od jednokusových krabiček až po krabice s 22 kusy ozdob.

Výroba vánočních ozdob si díky tradici a důslednému sledování moderních trendů a technologií udržuje velmi dobrou pozici ve sdružení Ornex (je druhým největším výrobcem v ČR). Irisa nabízí široký výběr vysoce kvalitních, klasických i módních, skleněných vánočních ozdob nejružnějších tvarů ručně dekorovaných a malovaných. Pro každé Vánoce jsou zpracovávána jiná témata kolekcí. V současné době disponuje závod 13 000 vzory dekorů na koulích, oválech a špicích a 900 kusy forem s figurální tematikou. 90 % produkce směřuje do USA a zemí EU. I přes současné odbytové problémy způsobené nepříznivým vývojem na zahraničních i domácích trzích a také konkurencí polských a čínských výrobců, se na výrobě ozdob podílí stále 120 zaměstnanců.

Zákazníci mají možnost navštívit podnikovou prodejnu přímo v závodě, kde si mohou vybrat konkrétní vzory vánočních ozdob. Podnik zajišťuje také výrobu na zakázku, např. firemní loga, PF, přání k Vánocům, apod.

Kartonáž

Kartonážní výroba se začala v družstvu rozvíjet brzy po jeho vzniku, ponejprv pro vlastní potřebu vánočních ozdob.

Postupně byla výroba modernizována a v současné době nabízí svým obchodním partnerům kartonážní výrobu dle individuálních požadavků zákazníka – krabice z lepenky s potiskem i bez, skládačky, přepravní krabice, dekorační i potahovanou kartonáž pro luxusní kazety a dárková balení. Sítotisk, tisk ofsetem a flexotisk umožňuje tisk tiskopisů, propagačních materiálů, krabic klopových i výrobků z vlnitých lepenek. V současné době se závod zaměřuje na rozšíření výroby o montážní práce. Zaměstnává 70 zaměstnanců. Jeho tržbami se z 18 % podílí na tržbách výrobního družstva. V současnosti tvoří zákaznickou klientelu desítky podniků jak v tuzemsku, tak i v zahraničí.

Podnik nabízí svým obchodním partnerům výrobu obalů širokého rozsahu pro různá využití. V rámci servisu dodávek pro zákazníky je samozřejmě snahou pracovníků jejich plnění v co nejkratší lhůtě a prvotřídní kvalitě. Na prvním místě obchodní strategie je vždy spokojený zákazník. Ten vyžaduje vysoký standard jakosti, spolehlivost dodávek v požadovaném čase a pro trh přijatelnou cenu obalů.

V roce 2004 družstvo získalo certifikát pro „Systém řízení jakosti“ dle mezinárodních norem ISO 9001 a EMS 14001, který každoročně úspěšně obhazuje.

Lisovna plastů

Lisovna plastů se řadí svým charakterem výroby k nejvíce prosperujícím závodům družstva. Vyplývá to z jeho zaměření zejména na oblast automobilového průmyslu. V rámci třísměnného provozu jsou lisovány a montovány díly z termoplastů určené převážně pro vnitřní vybavení osobních vozidel.

Za účelem zkvalitnění a rozšíření výroby je pravidelně renovován technologický park závodu. Kvalita vyprodukovaných dílů je podpořena zavedeným certifikovaným systémem jakosti,

stejně tomu je i v případě jejich ekologického zpracování. Tyto certifikáty dávají záruku dalšího rozšiřování výroby pro automobilový průmysl.

Závod nabízí lisování konstrukčních plastů, zušlechťení výlisků a další následné operace. Kromě zmíněných výrob pro automobilový průmysl lisovna vyrábí i výrobky z plastů pro domácí trh (nádoby pro uskladnění potravin, přepravky, zdravotnické potřeby aj.). Na těchto výrobcích se v současné době podílí 133 zaměstnanců, kteří realizují více jak 60 % tržeb výrobního družstva Irisa.

3.1.7 Environmentální politika

Družstvo chápe nutnost ochrany přírodních zdrojů a přírodního prostředí. Cílem je trvale zlepšovat environmentální profil výrobního družstva IRISA při rozvíjení podnikatelských aktivit. Z ochrany životního prostředí chtějí učinit svou výhodu na trhu a působit tak na své okolí.

Vedení družstva vyhláší tuto environmentální politiku, tedy dlouhodobý záměr i závazek družstva vůči zákazníkům, subdodavatelům, zaměstnancům firmy, ale i veřejnosti a přírodnímu prostředí ve zlepšování systému environmentálního managementu společnosti (EMS) a zlepšování environmentálního profilu.

Environmentální politika je realizována dodržováním firemních pravidel:

- dokumentovaných postupů,
- zkvalitňování těchto pravidel,
- zlepšování systému EMS,
- zdokonalováním procesů,
- snižováním environmentálních vlivů činností firmy.

3.1.8 Politika jakosti

Politika jakosti je jedním z prostředků ke zlepšování výkonnosti družstva. Proto musí zejména:

- posilovat jejich pozici na náročných trzích, především automobilového průmyslu,

- uplatňovat a stále zlepšovat systém jakosti k dosažení nejvyšší spokojenosti zákazníka,
- předcházet chybám a nekvalitní výrobě,
- motivovat a zapojovat zaměstnance do řešení úkolů směřujících k naplnění politiky jakosti,
- zajišťovat pro kvalifikovanou činnost pracovníků odpovídající vzdělání a výcvik,
- monitorovat a analyzovat procesy a zpětnou vazbou ovlivnit snižování nákladů, zvyšování výkonnosti procesů a jejich dopady na životní prostředí,
- dosáhnout zapojení dodavatelů do systému zlepšování jakosti výrobků,
- zabezpečit potřebné zdroje pro plnění požadavků systému jakosti. [11]

3.2 Plnění výkonových norem v sociálním podniku

Při zjišťování plnění výkonových norem jsou porovnávány skutečně odpracované hodiny s normohodinami. Do poměru jsou dány normohodiny vzhledem ke skutečně odpracovaným hodinám. Výsledkem je procentní plnění výkonových norem za určité období, na konkrétním pracovišti nebo za celý závod.

V této části budou popsány a okomentovány výkonové normy a jejich plnění na konkrétních pracovištích jednotlivých závodů a souhrnně za jednotlivé závody. Je žádoucí, aby zaměstnanci pracovali na 100 %, což je pro podnik optimální. Maximální hranice výkonových norem, kterou by zaměstnanec neměl přesáhnout, není stanovena, pouze při značném překročení jsou zaměstnanci upozorněni svými vedoucími (mistry) dílny.

Při výrazném překročení norem jsou zjišťovány důvody, proč k překročení norem došlo. Možnými příčinami mohou být chybné odvody údajů do interních systémů. To může zapříčinit vyplácení vyšších mezd zaměstnancům, kteří na tuto mzdu nemají nárok. V takových případech podnik vše prověřuje a diskutuje o těchto problémech s mistry. Pokud nastane vysoké plnění norem z důvodu chybného navedení mzdy do interního systému, musí být opraveno ve mzdě pracovníka. Je-li vyšší plnění norem u některého z výrobků dlouhodobé, jsou normy upraveny nebo „přenormovány“.

Nejsou-li požadované normy zaměstnanci plněny, je nutné zjistit, proč tomu tak je a najít nejvhodnější řešení. Důvodů neplnění norem je hned několik. Zejména pokud nejsou plněny normy z technologických důvodů, pak technický úsek hledá příčinu. Například byla přidána nová operace, která nebyla zanesena do technologického postupu, proto musí dojít k úpravě dokumentů a následně musí být se zákazníkem projednáno navýšení ceny. Dalším důvodem může být neergonomické uspořádání pracoviště, jež musí být upraveno na optimální organizaci pracoviště. Pokud je neplnění výkonových norem z důvodu neschopnosti pracovníka plnit normy, pak je to na zvážení mistra, zda je pracovník zdravotně omezen a není schopen vyšší práce a je to tolerováno, neboť organizace zaměstnává osoby se zdravotním postižením. Pokud ovšem zdravý pracovník dlouhodobě není schopen plnit požadované normy, pak je na vedení závodu, aby se zaměstnancem promluvil, zda z důvodu lehkovážnosti či neschopnosti chce nadále pracovat ve družstvu.

V následujících tabulkách jsou uvedena pracoviště jednotlivých závodů. Dále celkový počet zaměstnanců na jednotlivých pracovištích i za celý závod a z toho je uveden počet zaměstnanců se statusem „osoba zdravotně znevýhodněná“. Poté jsou uvedeny skutečně odpracované hodiny v úkolech za rok, počet hodin, které měly být odpracovány tak zvané „normohodiny“ za rok. Z nich je vypočítáno procentní plnění za pracoviště a celkově za jednotlivé závody.

Systém odměňování v sociálním podniku je nastaven na odměňování za výkon, což je podrobněji popsáno v příloze číslo 2 a v příloze číslo 3.

3.2.1 Plnění výkonových norem za rok 2009

V následujících tabulkách jsou uvedeny souhrnné hodnoty výkonových norem za jednotlivé závody a pracoviště v družstvu a jejich plnění za uplynulý rok 2009.

Závod 1 – Vánoční ozdoby

Tabulka 3.1

Souhrnná tabulka plnění výkonových norem za rok 2009

Pracoviště	Počet zaměstnanců	Počet osob zdravotně znevýhodněných	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny (rok)	Procentní plnění (%)
Foukárna	13	5	11 696,9	11 771,86	100,6
Povrchové úpravy	13	5	9 737,9	9 812,15	100,8
Malírna	21	12	19 911,8	20 790,95	104,4
Balírna	12	7	4 601,0	4 914,20	106,8
Celkem	59	29	45 947,6	47 289,16	102,9

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě interních informací

Závod 1 byl v roce 2009 složen ze 4 pracovišť – Foukárna, Povrchové úpravy, Malírna a Balírna. Pracovalo zde 59 zaměstnanců, z nichž 29 zaměstnanců mělo status „osoba zdravotně znevýhodněná“.

Za rok 2009 bylo celkem odpracováno 45 947,6 hodin. V tomto roce byly normohodiny stanoveny na 47 289,16, což znamená, že bylo odpracováno méně hodin, než bylo stanoveno, a to o 1 341,56 hodin. Celkové plnění výkonových norem za všechny pracoviště v závodu dosahovalo 102,9 %. Znamená to, že v roce 2009 zaměstnanci pracovali optimálně a celkové plnění norem bylo splněno na více než 100 %.

Největší procentní plnění bylo dosaženo pracovištěm Balírna ve výši 106,8 %. Bylo by vhodné, aby na tomto pracovišti byly zjištěny důvody vyššího plnění výkonových norem než na ostatních pracovištích a následně aplikována potřebná opatření, aby nedocházelo

k přenormování v budoucnu. Naopak nejmenší, ale stále v normě 100,6 % dosahovalo pracoviště Foukárna.

Závod 2 – Lisovna plastů

Tabulka 3.2

Souhrnná tabulka plnění výkonových norem za rok 2009

Pracoviště	Počet zaměstnanců	Počet osob zdravotně znevýhodněných	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny (rok)	Procentní plnění (%)
Lisovna	48	21	30 584,7	33 163,97	108,4
Montáž	25	7	8 883,4	9 427,21	106,1
Celkem	73	28	39 468,1	42 591,18	107,9

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě interních informací

Závod 2 byl v roce 2009 složen ze dvou pracovišť, a to Lisovna a Montáž. Pracovalo zde celkem 73 zaměstnanců, z toho 28 osob zdravotně znevýhodněných.

Za rok 2009 bylo odpracováno celkem 39 468,1 hodin. V tomto období byly normohodiny stanoveny na 42 591,18, což znamená, že bylo odpracováno o 3 123,08 méně hodin, než bylo požadováno. I přesto celkové plnění výkonových norem za všechna pracoviště v závodu dosahovalo 107,9 %. Znamená to, že v tomto období zaměstnanci pracovali optimálně a celkové plnění norem bylo splněno na více než 100 %.

Na obou pracovištích byly výkonové normy splněny na více jak 100 %, přičemž největší plnění dosahovalo pracoviště Lisovna ve výši 108,4 %. Bylo by vhodné, aby zde byly zjištěny příčiny vysokých norem a následně zavedena příslušná opatření, aby nedocházelo k překračování norem na pracovišti v budoucnu.

Závod 3 – Kartonáž

Tabulka 3.3

Souhrnná tabulka plnění výkonových norem za rok 2009

Pracoviště	Počet zaměstnanců	Počet osob zdravotně znevýhodněných	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny (rok)	Procentní plnění (%)
Sítotisk	1	0	1 625,8	1 779,19	109,4
Chráněná dílna II	15	11	19 060,8	18 975,42	99,6
Strojovna	6	4	8 730,2	8 917,60	102,1
Polep	19	10	16 301,1	16 931,52	103,9
Chráněná dílna I	22	10	24 051,0	24 125,77	100,3
Celkem	63	35	69 768,9	70 729,5	101,4

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě interních informací

Závod 3 byl v roce 2009 složen z 5 pracovišť – Sítotisk, Chráněná dílna II, Strojovna, Polep a Chráněná dílna I. Pracovalo zde celkem 63 zaměstnanců, z toho 35 osob zdravotně znevýhodněných.

Za rok 2009 bylo celkem odpracováno 69 768,9 hodin. V tomto roce byly normohodiny stanoveny na 70 729,5, což znamená, že bylo odpracováno méně hodin, než bylo požadováno, a to o 960,6 hodin. Přesto celkové plnění výkonových norem za všechna pracoviště v závodu dosahovalo 101,4 %. Znamená to, že v roce 2009 zaměstnanci pracovali optimálně a celkové plnění norem bylo splněno na více než 100 %.

Na pracovišti Chráněná dílna II byly výkonové normy splněny téměř na 100 %, přesněji na 99,6 %. Pracovalo zde celkem 15 zaměstnanců, z nichž 11 byli zaměstnanci s motorickými vadami neschopni vykonávat požadované práce na této dílně, a proto jsou tyto normy nižší než u ostatních pracovišť. Naopak největší procentní plnění výkonových norem bylo dosaženo na pracovišti Sítotisk, a to 109,4 %.

Závěrem lze říci, že v roce 2009 za celé družstvo byly nejlépe plněny normy v závodu 2 (Lisovna plastů). Procentní plnění zde dosahovalo 107,9 %. Naopak nejmenší procentní plnění dosahoval závod 3 (Kartonáž) ve výši 101,4 %.

3.2.2 Plnění výkonových norem za rok 2010

V následujících tabulkách jsou uvedeny souhrnné hodnoty výkonových norem za jednotlivé závody a pracoviště v družstvu a jejich plnění za uplynulý rok 2010.

Závod 1 – Vánoční ozdoby

Tabulka 3.4

Souhrnná tabulka plnění výkonových norem za rok 2010

Pracoviště	Počet zaměstnanců	Počet osob zdravotně znevýhodněných	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny (rok)	Procentní plnění (%)
Foukárna	12	5	11 107,7	11 076,10	99,7
Povrchové úpravy	13	9	13 105,4	13 354,25	101,9
Malírna	15	10	20 222,9	21 088,73	104,3
Balírna	11	7	6 954,7	7 476,90	107,5
Celkem	51	31	51 390,7	52 995,98	103,1

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě interních informací

Závod 1 byl v roce 2010 složen ze 4 pracovišť, a to Foukárna, Povrchové úpravy, Malírna a Balírna. Pracovalo zde celkem 51 zaměstnanců, z nichž 31 mělo status „osoba zdravotně znevýhodněná“.

Za rok 2010 bylo odpracováno celkem 51 390,7 hodin. V tomto období mělo být odpracováno 52 995,98 normohodin. Z toho vyplývá, že bylo odpracováno o 1 605,28 hodin méně, než bylo stanoveno. Nicméně celkové plnění výkonových norem za všechna pracoviště v závodu je 103,1 %. Znamená to, že zaměstnanci pracovali na více než 100 %.

Na pracovišti Foukárna však zaměstnanci byly splněny normy pouze na 99,7 %, což je téměř požadovaných 100 %. Pracovalo zde celkově 12 zaměstnanců, z nichž 5 byli zaměstnanci s motorickými vadami. Nižší plnění norem na této dílně bylo zapříčiněno náročností na klimatické podmínky, jako je hluk či enormní tepla, těžká práce (zvláště pro zaměstnance se zdravotním postižením). Zaměstnancům byl navíc poskytován příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a zvláštní pitný režim. Naopak největší procentní plnění bylo dosaženo pracovištěm Balírna, a to 107,5 %. Bylo by vhodné, aby na tomto pracovišti byly sníženy normy a zjištěny příčiny vyššího plnění norem než na ostatních pracovištích, aby nedocházelo k překračování norem v budoucnu.

Závod 2 – Lisovna plastů

Tabulka 3.5

Souhrnná tabulka plnění výkonových norem za rok 2010

Pracoviště	Počet zaměstnanců	Počet osob zdravotně znevýhodněných	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny (rok)	Procentní plnění (%)
Řízení jakosti	4	4	41,6	43,30	104,1
Lisovna	41	24	39 471,6	43 549,96	110,3
Montáž	17	10	19 220,1	20 522,33	106,8
Celkem	62	38	58 733,3	64 115,59	109,2

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě interních informací

Závod 2 byl v roce 2010 složen ze tří pracovišť – Řízení jakosti, Lisovna, Montáž. Pracovalo zde celkem 62 zaměstnanců, z toho 38 osob zdravotně znevýhodněných.

Za rok 2010 bylo odpracováno celkem 58 733,3 hodin. V tomto období mělo být odpracováno celkem 64 115,59 normohodin. Z toho vyplývá, že bylo odpracováno o 5382,29 méně hodin, než bylo stanoveno. I přesto celkové plnění výkonových norem bylo plněno na více než 100 %.

Na všech třech pracovištích byly normy plněny na více než 100 %, přičemž největší plnění bylo na pracovišti Lisovna, a to 110,3 %. Bylo by vhodné, aby na všech pracovištích byly

zjištěny příčiny vysokého plnění norem a zároveň, aby normy byly navýšeny a nedocházelo tak v budoucnu k nadměrnému splňování norem.

Závod 3 – Kartonáž

Tabulka 3.6

Souhrnná tabulka plnění výkonových norem za rok 2010

Pracoviště	Počet zaměstnanců	Počet osob zdravotně znevýhodněných	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny (rok)	Procentní plnění (%)
Sítotisk	1	0	1 572,9	1 687,25	107,3
Chráněná dílna II	17	15	23 144,2	23 255,11	100,5
Strojovna	5	5	7 104,7	7 234,32	101,8
Polep	8	4	9 754,4	10 096,52	103,5
Chráněná dílna III	5	5	1 305,2	1 204,67	92,3
Chráněná dílna I	18	12	25 679,1	26 096,26	101,6
Celkem	54	41	68 560,50	69 574,13	101,5

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě interních informací

Závod 3 byl v roce 2010 složen z 6 pracovišť, a to Sítotisk, Chráněná dílna II, Strojovna, Polep, Chráněná dílna III, Chráněná dílna I. Pracovalo zde celkem 54 zaměstnanců, z nich 41 osob mělo status „osoba zdravotně znevýhodněná“.

Za rok 2010 bylo odpracováno celkem 68 560,5 hodin. V tomto roce mělo být odpracováno 69 574,13 normohodin. Z toho vyplývá, že bylo odpracováno o 1013,63 hodin méně, než bylo požadováno. Nicméně celkové plnění výkonových norem za všechna pracoviště v závodu bylo 101,5 %, což znamená, že zaměstnanci pracovali optimálně na více než 100 %.

Na pracovišti Chráněná dílna III však byly plněny výkonové normy pouze na 92,3 %. Pracovalo zde celkem 5 zaměstnanců, z toho všichni byli zaměstnanci s motorickými vadami, znamená to, že nebyli schopni vykonávat požadované práce na této dílně a tím bylo také zapříčiněno nízké plnění normy. Bylo by vhodné, aby na tomto pracovišti byly do budoucna

sníženy normy, než u ostatních pracovišť. Naopak největší procentní plnění bylo dosaženo na pracovišti Sítotisk, a to 107,3 %. I zde by bylo příhodné, aby byly zjištěny důvody vyššího plnění norem, popřípadě, aby zde byly normy navýšeny a aplikovány do budoucna.

Závěrem lze říci, že v roce 2010 byly nejlépe plněny normy v závodu 2 (Lisovna plastů). Celkové procentní plnění zde dosahovalo 109,2 %. Nejmenší celkové procentní plnění bylo dosaženo v závodu 3 (Kartonáž), a to ve výši 101,5 %.

3.2.3 Plnění výkonových norem za rok 2011

V následujících tabulkách jsou uvedeny souhrnné hodnoty výkonových norem za jednotlivé závody a pracoviště v družstvu a jejich plnění za uplynulý rok 2011.

Závod 1 – Vánoční ozdoby

Tabulka 3.7

Souhrnná tabulka plnění výkonových norem za rok 2011

Pracoviště	Počet zaměstnanců	Počet osob zdravotně znevýhodněných	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny (rok)	Procentní plnění (%)
Foukárna	13	6	12 861,1	11 815,81	91,9
Povrchové úpravy	8	5	9 782,8	10 009,32	102,3
Malírna	18	10	23 532,8	24 292,63	103,2
Balírna	20	16	19 911,7	20 729,76	104,1
Celkem	59	37	66 088,4	66 847,52	101,1

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě interních informací

Závod 1 byl v roce 2011 složen ze 4 pracovišť, a to Foukárna, Povrchové úpravy, Malírna a Balírna. Pracovalo zde 59 zaměstnanců, z nichž 37 zaměstnanců mělo status „osoba zdravotně znevýhodněná“.

Za rok 2011 bylo celkově odpracováno 66 088,4 hodin. V tomto období byly normohodiny stanoveny na 66 847,52, což znamená, že bylo odpracováno méně hodin, než bylo

požadováno, a to o 759,12 hodin. I přesto dosahovalo celkové plnění výkonových norem za všechna pracoviště v závodu 101,1 %. Znamená to, že v roce 2011 zaměstnanci pracovali optimálně a celkové plnění norem splnili na požadovaných 100 %.

Na pracovišti Foukárna byly splněny výkonové normy pouze na 91,9 %. Pracovalo zde celkem 13 zaměstnanců, z nichž 6 byli zaměstnanci s motorickými vadami. Důvodem nižšího plnění norem na této dílně byla náročnost na klimatické podmínky, jako je hluk či enormní tepla, těžká práce (zvláště pro zaměstnance se zdravotním postižením). Zaměstnancům byl navíc poskytován příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a zvláštní pitný režim. Do budoucna by bylo vhodné na tomto pracovišti snížit normy a zjistit důvody neplnění norem ve srovnání s jinými pracovišti. Naopak největší procentní plnění dosahovalo pracoviště balírna, a to 104,1 %.

Závod 2 – Lisovna plastů

Tabulka 3.8

Souhrnná tabulka plnění výkonových norem za rok 2011

Pracoviště	Počet zaměstnanců	Počet osob zdravotně znevýhodněných	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny (rok)	Procentní plnění (%)
Chráněná dílna	5	5	1 386,9	1 306,15	94,2
Lisovna	58	27	3 000,5	3 384,10	112,8
Montáž	47	18	632,4	693,64	110,5
Celkem	110	50	5 019,8	5 383,89	107,3

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě interních informací

V roce 2011 se závod 2 skládal ze tří pracovišť – Chráněná dílna, Lisovna a Montáž. Celkově za všechna pracoviště zde pracovalo 110 zaměstnanců, z toho 50 osob zdravotně znevýhodněných.

Za rok 2011 bylo odpracováno celkem 5019,8 hodin. V tomto roce mělo být odpracováno 5 383,89 normohodin. Z toho plyne, že bylo odpracováno o 364,09 méně hodin, než bylo stanoveno. I přesto celkové plnění výkonových norem za všechna pracoviště v závodu bylo

107,3 %. Znamená to, že v tomto období zaměstnanci pracovali optimálně a celkové plnění norem splnili více jak na požadovaných 100 %.

Na pracovišti Chráněná dílna byly plněny výkonové normy pouze na 94,2 %. Důvodem takto nízkých norem je to, že zde pracovalo 5 zaměstnanců a všichni tito lidé byly osoby s motorickými vadami. Bylo by příznivé, aby na tomto pracovišti byly sníženy normy a zjištěny příčiny nižších norem, než na ostatních pracovištích do budoucna. Naopak, největší procentní plnění bylo dosaženo na pracovišti Lisovna, a to na 112,8 %. I zde by bylo příhodné učinit vhodná opatření a zjistit příčiny, proč jsou zde normy plněny lépe než na ostatních pracovištích, případně normy na pracovišti do budoucna navýšit, aby nedocházelo k nadměrnému splňování norem.

Závod 3 – Kartonáž

Tabulka 3.9

Souhrnná tabulka plnění výkonových norem za rok 2011

Pracoviště	Počet zaměstnanců	Počet osob zdravotně znevýhodněných	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny (rok)	Procentní plnění (%)
Sítotisk	1	0	1 251,9	1 321,33	105,6
Chráněná dílna II	15	13	20 560,5	20 518,01	99,8
Chráněná dílna III	9	9	10 754,6	10 427,80	97,0
Strojovna	5	4	6 199,1	6 335,41	102,2
Polep	7	6	7 160,5	7 411,24	103,5
Chráněná dílna I	17	12	24 580,3	24 710,66	100,5
Celkem	54	44	70 506,9	70 724,45	100,3

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě interních informací

Závod 3 byl v roce 2011 složen z 6 pracovišť – Sítotisk, Chráněná dílna II, Chráněná dílna III, Strojovna, Polep a Chráněná dílna I. Pracovalo zde celkem 54 zaměstnanců, z nichž většina, a to 44 zaměstnanců, byly osoby zdravotně znevýhodněné.

Za rok 2011 bylo celkově odpracováno 70 506,9 hodin. V tomto roce mělo být odpracováno 70 724,45 normohodin. Z toho rovněž vyplývá, že bylo odpracováno o 217,55 hodin méně, než bylo stanoveno. Nicméně celkové plnění výkonových norem za všechna pracoviště v závodu bylo opět splněno na 100,3 %. Znamená to, že v roce 2011 zaměstnanci i na tomto závodu pracovali optimálně a celkové plnění norem splnili na požadovaných 100 %.

V tomto období byla v závodu dvě pracoviště, která nesplňovala požadované normy. Jedná se o pracoviště Chráněná dílna II a Chráněná dílna III. Na pracovišti Chráněná dílna II byly normy splněny na 99,8 % a na Chráněné dílně III byly splněny na 97 %. Na těchto pracovištích pracovali převážně zaměstnanci se zdravotním postižením, což může být také důvodem nižších norem, než u ostatních pracovišť. Také zde by bylo vhodné zjistit příčiny nižšího plnění norem, popřípadě je snížit do budoucna. Největší procentní plnění bylo dosaženo na pracovišti Sítotisk, a to 105,6 %.

Závěrem lze říci, že v roce 2011 byly nejlépe plněny normy v závodu 2 (Lisovna plastů), a to 107,3 %. Naopak nejnižší plnění bylo dosaženo v závodu 3 (Kartonáž), a to 100,3 %, neboť zde pracovalo 81,5 % zaměstnanců s motorickými vadami a na dvou pracovištích normy nebyly na 100 % splněny vůbec.

3.2.4 Plnění výkonových norem za rok 2012

V následujících tabulkách jsou uvedeny souhrnné hodnoty výkonových norem za jednotlivé závody a pracoviště v družstvu a jejich plnění za uplynulý rok 2012.

Závod 1 – Vánoční ozdoby

Tabulka 3.10

Souhrnná tabulka plnění výkonových norem za rok 2012

Pracoviště	Počet zaměstnanců	Počet osob zdravotně znevýhodněných	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny (rok)	Procentní plnění (%)
Foukárna	13	4	15 136,2	13 461,90	88,9
Povrchové úpravy	7	5	7 360,8	7 677,64	104,3
Malírna	18	11	23 749,8	24 068,19	101,3
Balírna	20	17	20 119,2	20 895,35	103,9
Celkem	58	37	66 366,0	66 103,08	99,6

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě interních informací

Závod 1 byl v roce 2012 složen ze 4 pracovišť – Foukárna, Povrchové úpravy, Malírna a Balírna. Pracovalo zde 58 zaměstnanců, z nichž 37 mělo status „osoba zdravotně znevýhodněná“.

Za rok 2012 bylo odpracováno celkem 66 366 hodin. V tomto roce mělo být odpracováno 66 103,08 normohodin. Z toho vyplývá, že bylo odpracováno o 262,92 hodin více, než bylo stanoveno. Nicméně celkové plnění výkonových norem za všechna pracoviště v závodu je 99,6 %. Znamená to, že zaměstnanci pracovali téměř na 100 %.

Na pracovišti Foukárna však byly splněny výkonové normy pouze na 88,9 %. Důvodem nižšího plnění norem na této dílně byla náročnost na klimatické podmínky, jako je hluk či enormní tepla, těžká práce (zvláště pro zaměstnance se zdravotním postižením). Zaměstnancům byl navíc poskytován příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a zvláštní pitný režim. Bylo by vhodné, aby do budoucna na tomto pracovišti byly sníženy normy a zjištěny příčiny nižšího plnění norem ve srovnání s ostatními pracovišti. Největší procentní plnění bylo dosaženo na pracovišti Povrchové úpravy, a to 104,3 %.

Závod 2 – Lisovna plastů

Tabulka 3.11

Souhrnná tabulka plnění výkonových norem za rok 2012

Pracoviště	Počet zaměstnanců	Počet osob zdravotně znevýhodněných	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny (rok)	Procentní plnění (%)
Chráněná dílna	4	4	1 007,5	973,38	96,6
Lisovna	53	24	40 958,2	45 883,73	112,0
Montáž	44	18	29 233,2	31 097,98	106,4
Celkem	101	46	71 198,6	77 905,09	109,4

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě interních informací

Závod 2 byl složen v roce 2012 z 3 pracovišť – Chráněná dílna, Lisovna a Montáž. V roce 2012 zde pracovalo celkem 101 zaměstnanců, z nichž 46 byly osoby zdravotně znevýhodněné.

Za rok 2012 bylo celkově odpracováno 71 198,6 hodin. V tomto období mělo být odpracováno 77 905,09 normohodin. Z toho vyplývá, že bylo odpracováno o 6 706,49 hodin méně, než bylo požadováno. Nicméně celkové plnění výkonových norem za všechna pracoviště v závodu bylo 109,4 %. Znamená to, že v roce 2012 zaměstnanci pracovali optimálně a celkové plnění norem splnili na více než 100 %.

Na pracovišti Chráněná dílna však byly plněny výkonové normy pouze na 96,6 %. Důvodem nízkých norem bylo to, že zde pracovali celkem 4 zaměstnanci a všichni tito pracovníci byly zároveň osoby s motorickými vadami. Z toho vyplývá, že by bylo vhodné na tomto pracovišti zjistit příčiny nižšího plnění norem a do budoucna aplikovat konkrétní opatření. Naopak největší procentní plnění bylo dosaženo na pracovišti Lisovna, a to 112 %.

Závod 3 – Kartonáž

Tabulka 3.12

Souhrnná tabulka plnění výkonových norem za rok 2012

Pracoviště	Počet zaměstnanců	Počet osob zdravotně znevýhodněných	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny (rok)	Procentní plnění (%)
Sítotisk	1	0	170,3	177,45	104,2
Chráněná dílna III	15	13	20 864,4	20 878,70	100,1
Chráněná dílna II	9	7	10 188,5	10 058,65	98,7
Strojovna	3	2	4 838,1	4 967,75	102,7
Polep	5	4	7 012,6	7 340,78	104,7
Chráněná dílna I	18	12	24 420,2	24 650,96	100,9
Celkem	51	38	67 494,1	68 074,29	100,9

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě interních informací

Závod 3 byl v roce 2012 složen z 6 pracovišť – Sítotisk, Chráněná dílna III, Chráněná dílna II, Strojovna, Polep a Chráněná dílna I. Pracovalo zde 51 zaměstnanců, z nichž většina byly osoby zdravotně znevýhodněné.

Za rok 2012 bylo odpracováno celkem 67 494,1 hodin. V tomto roce mělo být odpracováno 68 074,29 normohodin. Z toho vyplývá, že bylo odpracováno méně hodin, než bylo stanoveno, a to o 580,19 hodin. Nicméně celkové plnění norem za všechna pracoviště v závodu je 100,9 %. Znamená to, že v roce 2012 zaměstnanci pracovali optimálně a celkové plnění norem splnili na více než 100 %.

Na pracovišti Chráněná dílna II byly plněny výkonové normy pouze za 98,7 %. Pracovalo zde 9 zaměstnanců, z nichž 7 byly osoby s motorickými vadami, což mohlo zapříčinit nižší normy. Bylo by vhodné, aby na tomto pracovišti byly v budoucnu sníženy normy a zjištěny důvody nižšího plnění norem. Naopak největší procentní plnění bylo dosaženo na pracovišti Polep, a to 104,7 %.

Závěrem lze říci, že v roce 2012 byly nejlépe plněny normy v závodu 2 (Lisovna plastů). Celkové procentní plnění zde dosahovalo 109,4 %. Naopak nejmenší procentní plnění dosahoval závod 1 (Vánoční ozdoby), a to 99,6 % kde v tomto období pracovalo 63,8 % osob s motorickými vadami. Tím byly zapříčiněny nízké normy na pracovišti Foukárna.

3.2.5 Plnění výkonových norem za rok 2013

V následujících tabulkách jsou uvedeny souhrnné hodnoty výkonových norem za jednotlivé závody a pracoviště v družstvu a jejich plnění za uplynulý rok 2013.

Závod 1 – Vánoční ozdoby

Tabulka 3.13

Souhrnná tabulka plnění výkonových norem za rok 2013

Pracoviště	Počet zaměstnanců	Počet osob zdravotně znevýhodněných	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny (rok)	Procentní plnění (%)
Foukárna	11	4	11 460,6	10 018,20	87,4
Povrchové úpravy	5	4	4 085,7	4 220,54	103,3
Malírna	14	8	18 947,6	19 602,80	103,5
Balírna	14	13	18 025,1	19 061,47	105,7
Celkem	44	29	52 519,0	52 903,01	100,7

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě interních informací

Závod 1 byl složen v roce 2013 ze 4 pracovišť – Foukárna, Povrchové úpravy, Malírna a Balírna. Pracovalo zde celkem 44 zaměstnanců, z toho 29 zaměstnanců mělo status „osoba zdravotně znevýhodněná“.

Za rok 2013 bylo odpracováno celkem 52 519 hodin. V tomto období mělo být odpracováno 52 903,01 normohodin. Z toho vyplývá, že bylo odpracováno méně hodin, než bylo stanoveno, a to o 384,01 hodin. Nicméně celkové plnění výkonových norem za všechna pracoviště v závodu je 100,7 %. Znamená to, že v roce 2013 zaměstnanci pracovali optimálně a celkově splnili normy na požadovaných 100 %.

Na pracovišti Foukárna však byly plněny výkonové normy pouze na 87,4 %. Pracovalo zde 11 zaměstnanců, z nichž 4 byly osoby zdravotně znevýhodněné. Důvodem nižšího plnění norem na této dílně byla náročnost na klimatické podmínky, jako je hluk či enormní tepla, těžká práce (zvláště pro zaměstnance se zdravotním postižením). Zaměstnancům byl navíc poskytován příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a zvláštní pitný režim. Bylo by vhodné, aby na tomto pracovišti byly do budoucna zjištěny příčiny nižšího plnění norem než na ostatních pracovištích. Největší procentní plnění bylo dosaženo na pracovišti Balírna, a to 105,7 %.

Závod 2 – Lisovna plastů

Tabulka 3.14

Souhrnná tabulka plnění výkonových norem za rok 2013

Pracoviště	Počet zaměstnanců	Počet osob zdravotně znevýhodněných	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny (rok)	Procentní plnění (%)
Lisovna	57	25	43 570,2	50 698,0	116,4
Montáž	53	6	560,7	596,07	105,3
Celkem	110	31	44 130,9	51 294,07	116,2

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě interních informací

Závod 2 je složen pouze ze dvou pracovišť, a to Lisovna a Montáž. V uplynulém roce 2013 na tomto závodě pracovalo 110 zaměstnanců, z nichž 31 mělo status „osoba zdravotně znevýhodněná“.

V tomto období bylo odpracováno 44 130,9 hodin. V tomto roce mělo být odpracováno 51 294,07 normohodin. Z toho vyplývá, že bylo odpracováno o 7 163,17 hodin méně, než bylo stanoveno. Nicméně celkové plnění výkonových norem dosahovalo za všechna pracoviště v závodu 116,2 %. Znamená to, že v roce 2013 zaměstnanci pracovali optimálně a celkové plnění norem bylo splněno na více jak 100 %.

Na pracovišti Lisovna však byly plněny normy na 116,4 %. Bylo by vhodné, aby na tomto pracovišti do budoucna byly zjištěny příčiny vyššího plnění norem než u ostatních pracovišť, aby nedocházelo k překračování norem.

Závod 3 – Kartonáž

Tabulka 3.15

Souhrnná tabulka plnění výkonových norem za rok 2013

Pracoviště	Počet zaměstnanců	Počet osob zdravotně znevýhodněných	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny (rok)	Procentní plnění (%)
Sítotisk	26	18	37 738,6	38 197,69	105,3
Strojovna	6	4	5 735,0	5 860,16	105,3
Polep	15	13	21 159,7	21 673,84	102,4
Celkem	47	35	64 633,3	65 731,69	101,7

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě interních informací

Závod 3 byl v roce 2013 složen ze tří pracovišť – Sítotisk, Strojovna a Polep. Pracovalo zde celkem 47 zaměstnanců, z nichž většina měla status „osoba zdravotně znevýhodněná“.

Za rok 2013 bylo odpracováno celkem 64 633,3 hodin. V tomto období mělo být odpracováno 65 731,69 normohodin. Z toho vyplývá, že bylo odpracováno o 1098,39 hodin méně, než bylo stanoveno. Nicméně celkové plnění norem za všechna pracoviště v závodu bylo 101,7 %. Znamená to, že v roce 2013 zaměstnanci pracovali optimálně a celkové plnění norem splnili na požadovaných 100 %.

Největší procentní plnění bylo dosaženo na pracovištích Sítotisk a Strojovna ve výši 105,3 %. Bylo by příznivé, aby na těchto pracovištích byly zjištěny příčiny vyšších norem a zároveň, aby tyto normy byly navýšeny.

Závěrem lze říci, že v roce 2013 byly nejlépe plněny normy v závodu 2 (Lisovna plastů). Procentní plnění zde dosahovalo 116,2 %. Naopak nejmenší procentní plnění dosahoval

závod 1 (Vánoční ozdoby) ve výši 100,7 %, kde v tomto roce pracovalo 63,6 % osob zdravotně znevýhodněných.

3.2.6 Zhodnocení výsledků plnění výkonových norem

Plnění výkonových norem bylo hodnoceno v letech 2009 – 2013. Výkonové normy byly hodnoceny za všechny tři závody družstva, kterými jsou závod 1 – Vánoční ozdoby, závod 2 – Lisovna plastů a závod 3 – Kartonáž.

Z výsledků jednotlivých let byly nejlépe plněny normy na závodu 2 – Lisovna plastů. Na tomto závodu byly nejlépe plněny normy na pracovišti Lisovna plastů, kde v jednotlivých letech zaměstnanci pracovali na více než 100%, dokonce v roce 2013 zde byly normy splněny na 116,2 %. Na zbylých dvou závodech, Vánoční ozdoby a Kartonáž, byly normy plněny zhruba na 101 %.

V závodu 1 – Vánoční ozdoby byly nejhůře plněny normy v roce 2012, kdy procento plnění dosahovalo 99,6 %, což je téměř 100 %. V tomto období byly nízké normy zapříčiněny menším procentním plněním výkonových norem na pracovišti Foukárna, které dosahovalo pouze 88,6 %. Důvodem nízkého plnění norem na tomto pracovišti byla náročnost na klimatické podmínky, jako je hluk či enormní tepla, těžká práce (zvláště pro zaměstnance se zdravotním postižením). Zaměstnancům byl poskytován příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a zvláštní pitný režim. Naopak největší procentní plnění na tomto závodu bylo dosaženo v roce 2010 ve výši 103,1 %. Nejlépe zde pracovala dílna Balírna, která v tomto roce dosáhla 107,5 %.

V závodu 2 – Lisovna plastů ve sledovaných letech 2009 – 2013 byly plněny normy na více než 100 % kromě let 2011 a 2012, kdy na pracovišti Chráněná dílna byly normy splněny pod 100 %, přesněji na 94,2 % a 96,6 %. Důvodem neplnění norem bylo, že v těchto letech pracoviště Chráněná dílna zaměstnávalo 100 % zaměstnanců s motorickými vadami, kterým je tolerováno nižší plnění norem ze zdravotních důvodů.

V závodu 3 – Kartonáž rovněž jako v závodu 2 – Lisovna plastů byly splněny normy nad 100 % ve všech letech, a to i přesto, že v období 2009 na pracovišti Chráněná dílna II byly plněny normy na 99,6, což bylo způsobeno tím, že 11 z 15 zaměstnanců na této dílně mělo

status osoby zdravotně znevýhodněné. Také v roce 2010 nebyly normy splněny na 100 % na pracovišti Chráněná dílna II. Opět příčinou nižších norem byli zdravotně znevýhodnění zaměstnanci, kterých zde pracovalo 5 z celkových 5 zaměstnanců této dílny. V roce 2011, opět ze stejných důvodů jako v předchozích letech, byly normy plněny na 99,8 % na pracovišti Chráněná dílna a na 97 % na pracovišti Chráněná dílna II a podobně tomu bylo i v roce 2012, kde na pracovišti Chráněná dílna II byly normy plněny také pod 100 %, přesněji na 98,7 %.

3.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření ve výrobním družstvu IRISA probíhalo na závodě 2 – Lisovna plastů. Na tomto závodě pracuje celkem 147 zaměstnanců. Dotazníky byly rozdány všem zaměstnancům kromě těch, kteří byli z důvodu nemoci nepřítomni nebo měli po dobu dotazníkového šetření dovolenou. Z celkového počtu 147 rozdaných dotazníků se navrátilo pouze 75. Zaměstnanci měli možnost dotazník vyplnit po dobu 14 dnů. Dotazník byl anonymní, tudíž se zaměstnanci nemuseli obávat svého názoru.

Dotazník byl složen z 21 uzavřených otázek. První 3 otázky byly zaměřeny na pohlaví, věk a počet odpracovaných let. Další otázky se pak již týkaly spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a spokojenost s výrobním družstvem a jeho vedením.

Níže jsou uvedeny pouze nejdůležitější otázky z dotazníku a zbytek je vložen v příloze číslo 13.

Otázka číslo 4 – Myslíte si, že je Vaše práce důležitá a prospěšná?

Tabulka 3.17

Myslíte si, že je Vaše práce důležitá a prospěšná?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
41	21	13	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.1



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda je práce zaměstnanců důležitá a prospěšná, odpověděla značná většina, tj. 55 %, že ano. Spíše ano odpovědělo 28 % dotazovaných. Zápornou odpovědí ne neodpověděl ani jeden z dotazovaných zaměstnanců. 17 % dotazovaných zaměstnanců odpovědělo na otázku, zda je pro ně jejich práce důležitá a prospěšná, spíše ne. Lze tedy říci, že zaměstnanci jsou ve družstvu s prospěšností své práce spokojeni.

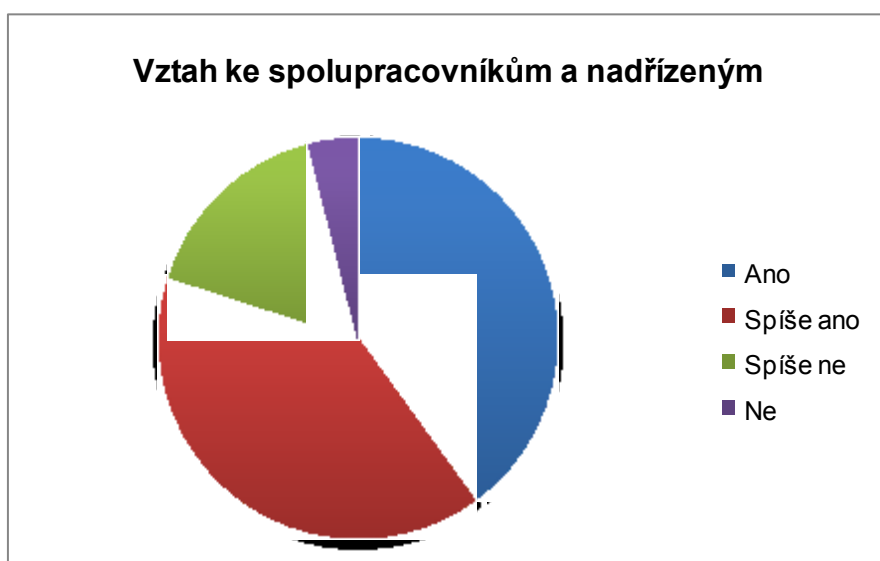
✚ **Otázka 7 – Můžete kladně hodnotit Váš vztah ke svým spolupracovníkům a nadřízeným?**

Tabulka 3.18

Můžete kladně hodnotit Váš vztah ke svým spolupracovníkům a nadřízeným?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
30	30	12	3

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.2



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku číslo 7, zda zaměstnanci mohou kladně hodnotit svůj vztah ke svým spolupracovníkům a nadřízeným, odpovídala drtivá většina pracovníků kladně, to je 40 % dotazovaných zaměstnanců odpovědělo ano a rovněž 40 % zaměstnanců odpovědělo spíše ano. Odpovědi spíše ne odpovědělo 16 % dotazovaných pracovníků a i zde byly zaznamenány negativní odpovědi, a to 4 % dotazovaných zaměstnanců, kteří hodnotí vztah k spolupracovníkům a nadřízeným záporně. Dá se říci, že i přes negativní odpovědi, zaměstnanci vyjádřili kladně svůj vztah ke kolegům a nadřízeným.

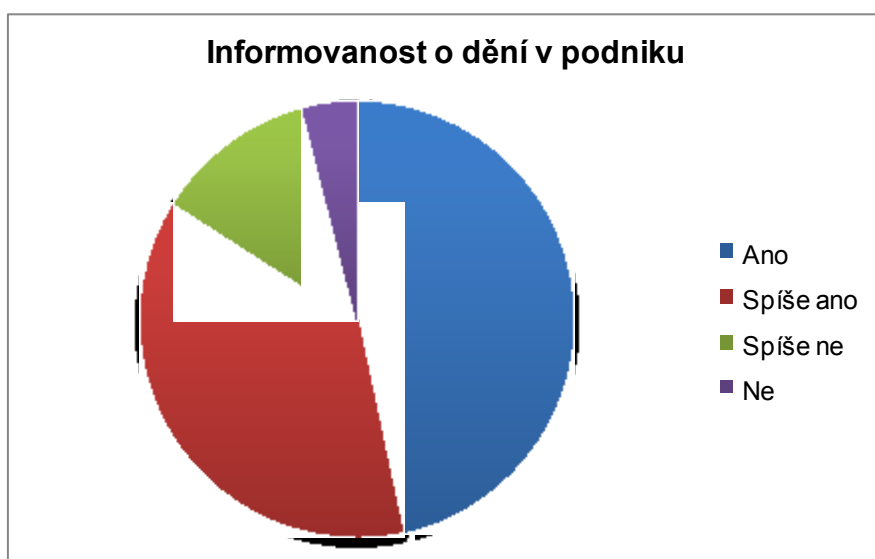
✚ Otázka 8 – Jsou Vám poskytovány informace o dění v podniku (např. o výsledcích pověsti firmy, strategie a cíle)?

Tabulka 3.19

Jsou Vám poskytovány informace o dění v podniku (např. o výsledcích pověsti firmy, strategie a cíle)?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
35	28	9	3

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.3



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že značná většina respondentů odpovídala na otázku, zda jsou jim poskytovány informace o dění v podniku, kladně. Nejčtenější odpověď byla ano, což činilo 47 % odpovědí, a 37 % dotazovaných odpovědělo na otázku spíše ano. Negativních odpovědí bylo celkem zaznamenáno 12, a to 12 % z celkového počtu dotazovaných odpovědělo spíše ne a 4 % zaměstnanců odpovědělo ne. Lze říci, že výrobní družstvo se snaží informovat své zaměstnance o různých situacích v podniku, což většina pracovníků hodnotí velmi pozitivně.

Otázka 9 – Máte vždy k dispozici zařízení a materiál potřebný ke své práci?

Tabulka 3.20

Máte vždy k dispozici zařízení a materiál potřebný ke své práci?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
29	27	13	6

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.4



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku číslo 9, zda zaměstnanci mají vždy k dispozici zařízení a materiál potřebný k výkonu práce, opět odpovídala většina respondentů odpovědí ano ve výši 39 % dotazovaných zaměstnanců a 36 % zaměstnanců odpovídalo také kladně, odpovědí spíše ano. Z celkového počtu dotazovaných odpovídalo 17 % zaměstnanců na otázku negativní odpovědí spíše ne a 8 % z nich dokonce odpovědí ne. Lze říci, že zaměstnanci mají vždy vše potřebné k výkonu své práce, ale i přesto by měly být nalezeny příčiny záporných odpovědí a tyto skutečnosti odstranit.

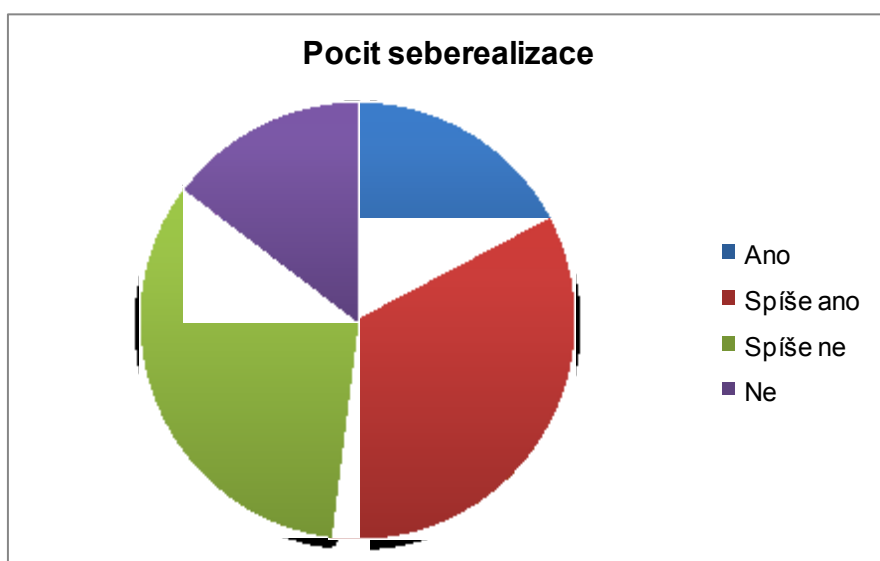
Otázka 12 – Máte při práci ve firmě pocit seberealizace?

Tabulka 3.21

Máte při práci ve firmě pocit seberealizace?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
13	26	25	11

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.5



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda zaměstnanci mají při práci pocit seberealizace, odpovídala více než polovina dotazovaných kladně. Nejpočetnější odpověď byla spíše ano, a to 35 % všech dotazovaných zaměstnanců. O polovinu méně, tedy 13 odpovědí, což je 17 %, sebou nese odpověď ano. Druhou polovinu odpovědí tvoří negativní odpovědi, a to odpovědi spíše ne odpovídalo 33 % dotazovaných zaměstnanců a 15 % dotazovaných odpovídalo, že nemají pocit seberealizace při práci. Dá se říci, že pouze o 3 odpovědi více jsou zaměstnanci s pocitem seberealizace spokojeni. Lze konstatovat, že ve výrobním družstvu nejsou příliš poskytovány podmínky pro seberealizaci zaměstnanců.

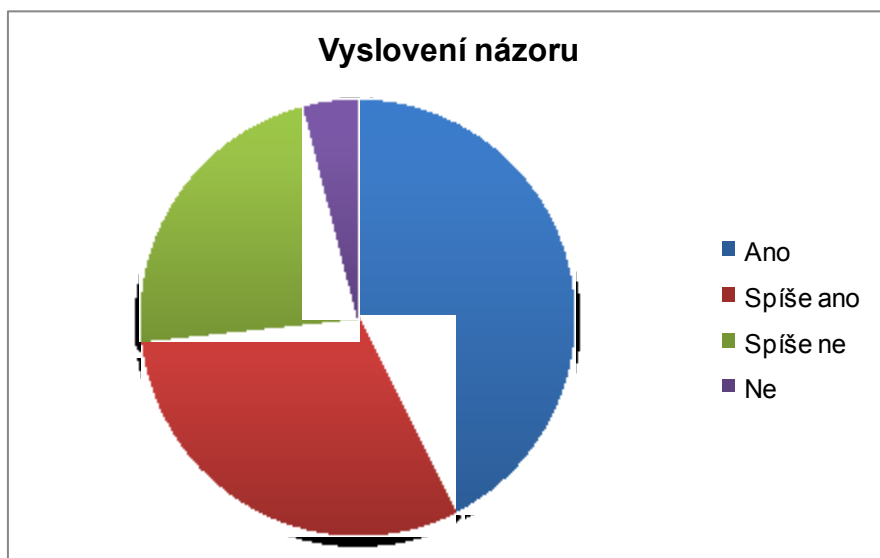
Otázka 13 – Je Vám v práci umožněno vyslovit svůj názor?

Tabulka 3.22

Je Vám v práci umožněno vyslovit svůj názor?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
32	23	17	3

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.6



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda je zaměstnancům v družstvu umožňováno vyslovit svůj názor, odpovídala drtivá většina respondentů kladně. Ve výši 43 % dotazovaných zaměstnanců odpovídali na otázku ano. Odpověď spíše ano byla zaznamenána ve výši 31 %. 23 % z celkového počtu respondentů odpovídalo záporně, spíše ne. 4 % zaměstnanců vyslovila svůj názor ne. Lze říci, že zaměstnancům je v družstvu umožňováno vyslovit svůj názor, což je velmi pozitivní a také přínosné nejen pro podnik, ale pro zaměstnance samotné.

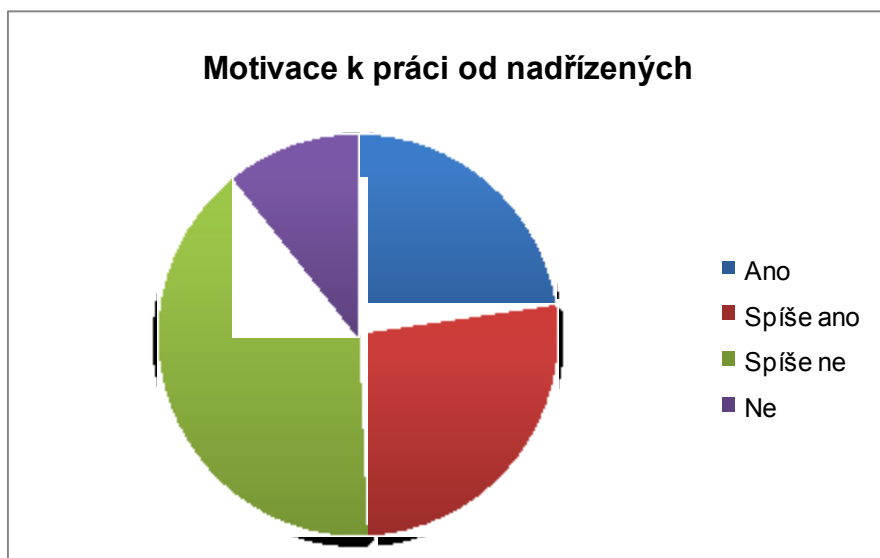
Otázka 15 – Jste dostatečně motivováni k práci od svých nadřízených?

Tabulka 3.24

Jste dostatečně motivováni k práci od svých nadřízených?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
17	20	30	8

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.7



Zdroj: vlastní zpracování

Obdobně, jako v předchozí otázce, byly odpovědi velmi rozmanité. Nejpočetnější skupinu s negativní odpovědí spíše ne na otázku, zda jsou pracovníci dostatečně motivováni k práci, tvořilo 40 % dotazovaných respondentů. 27 % odpovědí byla kladná odpověď spíše ano. Odpověď ano vyslovilo pouze 23 % zaměstnanců. 11 % zaměstnanců vyslovilo na tuto problematiku svůj názor formou ne. Z grafu tedy vyplývá, že polovina zaměstnanců hodnotí motivaci od nadřízených kladně a druhá polovina záporně.

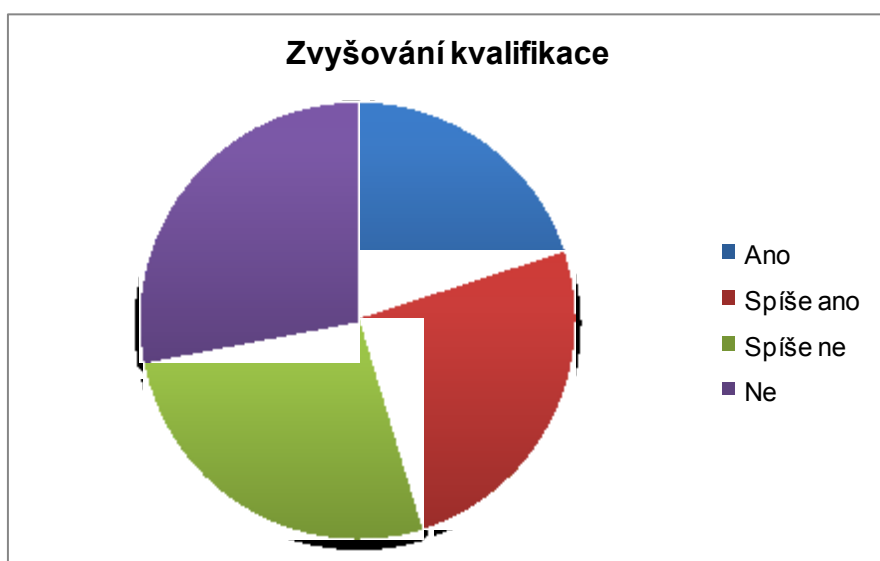
Otázka 16 – Je Vám v družstvu umožňováno zvyšovat svou kvalifikaci?

Tabulka 3.25

Je Vám v družstvu umožňováno zvyšovat svou kvalifikaci?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
15	19	20	21

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.8



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda je pracovníkům družstva umožňováno zvyšovat kvalifikaci, odpovídala většina z dotazovaných zaměstnanců záporně. 28 % zaměstnanců odpovídalo negativně formou ne a hned 27 % zaměstnanců odpovědí spíše ne. Kladně hodnotili zaměstnanci odpovědí spíše ano ve výši 25 % a pouze 20 % respondentů odpověděli formou ano. Z grafu tedy vyplývá, že polovina zaměstnanců je spokojena se zvyšováním své kvalifikace a druhá polovina naopak není spokojena. Bylo by vhodné zajistit pro všechny zaměstnance stejnou možnost tak, aby došlo ke spokojenosti u všech zaměstnanců.

🚩 Otázka 21 – Doporučil (a) byste družstvo jako zaměstnavatele jiným lidem?

Tabulka 3.26

Doporučil (a) byste družstvo jako zaměstnavatele jiným lidem?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
23	18	25	9

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.9



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku 22, zda by zaměstnanci doporučili družstvo jako zaměstnavatele jiným lidem, odpovídala většina dotazovaných respondentů ano. Ve výši 31 % ze všech odpovědí odpovídali zaměstnanci ano. Spíše ano bylo zaznamenáno ve výši 24 % odpovědí ze všech dotazovaných zaměstnanců. Ve výši 33 % odpovědí by zaměstnanci spíše nedoporučili družstvo jako zaměstnavatele a dokonce 12 % z dotazovaných by zaměstnavatele vůbec nedoporučilo. I přes negativní odpovědi jsou zaměstnanci s družstvem spokojeni a doporučili by jej jako zaměstnavatele i jiným lidem, což je velmi příznivé a kladné.

3.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo na závodě 2 – Lisovna plastů výrobního družstva Irida. Na základě dotazníkového šetření lze konstatovat, že zaměstnanci jsou se zaměstnáním u výrobního družstva Irida spokojeni. Zaměstnanci odpovídali na otázky většinou kladně, nicméně byly zaznamenány i negativní odpovědi. Družstvo by se mělo zaměřit na tyto záporné odpovědi, mělo by učinit kroky, které by vedly ke zjištění příčin nespokojenosti zaměstnanců ze zjištěných faktorů. Poté by bylo příhodné navrhnout vhodná opatření, aby došlo ke zlepšení spokojenosti nejen samotných zaměstnanců, ale také vedoucích pracovníků.

3.4 Meziroční srovnání čerpání sociálního fondu

Tabulka je sestavena za tři kalendářní období a udává meziroční pohyby čerpání sociálního fondu družstva za rok 2011 – 2013.

Tabulka 3.27

Srovnání čerpání sociálního fondu

Položky	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
Zůstatek z předcházejícího roku (v Kč)	889 099	560 638	725 368
Základní příděl (v Kč)	500 000	1 000 000	1 500 000
Zdroje sociálního fondu celkem (v Kč)	1 389 099	1 560 638	2 225 368
Zůstatek (v Kč)	560 638	725 368	1 335 353

Zdroj: vlastní zpracování na podkladě interních informací

Z tabulky je zřejmé, že v roce 2011 byl stanoven základní příděl ve výši 500 000 Kč a družstvo během roku poskytlo svým zaměstnancům prostředky ze sociálního fondu ve výši 828 461 Kč.

V roce 2012 činil základní příděl 1 000 000 Kč, bylo vyplaceno 835 270 Kč z fondu, což je o 6 809 Kč více než v roce předcházejícím.

Základní příděl 1 500 000 Kč byl přidělen v roce 2013 a z fondu se vyčerpalo 890 015 Kč a meziroční nárůst oproti předchozímu roku byl ve výši 54 745 Kč.

Lze říci, že jak základní příděly, tak i vyplácené prostředky se každoročně zvyšují a zaměstnancům je tak rok od roku poskytováno více peněžních a nepeněžních prostředků ze sociálního fondu, což je velmi příznivé a zároveň motivující.

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě zjištěných poznatků lze jednoznačně konstatovat, že výrobní družstvo Iriša má systém odměňování nastaven dobře a zaměstnanci jsou schopni nastavené normy zvládat bez výraznějších problémů a omezení.

Je nutné zmínit, že výrobní družstvo Iriša má nastavenou pracovní dobu na 7,5 hodiny + 0,5 hodiny přestávku, což je velmi motivující, neboť mnoho podniků má nastavenou pracovní dobu na 8 hodin + 0,5 hodiny přestávky. Znamená to, že výrobní družstvo touto zkrácenou pracovní dobou poskytuje svým zaměstnancům určitý typ výhody, což je velmi příznivé. Mimo tuto zkrácenou pracovní dobu poskytuje družstvo svým zaměstnancům další řadu zaměstnaneckých výhod, které jsou poskytovány a čerpány ze sociálního fondu. Příkladem poskytovaných benefitů ze sociálního fondu je družstevní rekreační zařízení v Senci ve Slovenské republice, příspěvek na závodní stravování až do výše 10 Kč na den pro jednoho zaměstnance. Dalším významným benefitem pro zaměstnance je letní rekreace dětí v tuzemsku a také příspěvek zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na tuzemské a zahraniční zájezdy organizované výrobním družstvem Iriša. Dále jsou ze sociálního fondu poskytovány příspěvky na úhradu nákladů pronájmu prostor a občerstvení při kolektivních hrách organizovaných nebo spoluorganizovaných družstvem, příspěvky na úhradu nákladů na služby v rámci ozdravné a léčebné rehabilitace, příspěvky na kulturní akce, sportovní akce, tělovýchovnou, relaxační a vzdělávací činnost prostřednictvím unišeků a v neposlední řadě také poskytnutí nepeněžitěho plnění ve formě úrazového pojištění zaměstnance. Výše zmíněný výčet nabízených zaměstnaneckých výhod je na střední podnik v oblasti s nízkou zaměstnaností velmi vysoký a dá se říci, že je o zaměstnance a jejich rodiny velmi dobře pečováno. Iriša, výrobní družstvo každoročně vkládá do sociálního fondu nemalé peněžní prostředky, z něhož jsou tyto výhody vypláceny. Lze doporučit, aby podnik nadále pokračoval v této péči o zaměstnance, přestože se nejedná o malé peněžní prostředky.

Dalším významným kladem pro výrobní družstvo je, že toleruje nižší výkonnost pracovníků se změněnou pracovní schopností, což je na druhou stranu pro družstvo znevýhodnění vůči konkurenci. Zaměstnávání těchto osob je velmi významným příspěvkem ke zvyšování zaměstnanosti v okrese a zejména důležitým aspektem v oblasti zaměstnávání zdravotně znevýhodněných osob. V širokém okolí nelze nalézt podobný podnik, který by zdravotně

znevýhodněné osoby zaměstnával s tolerancí neschopnosti dosahovat stoprocentních výkonů. Je nutné zmínit, že ve výrobním družstvu jsou i v současnosti poskytována a vytvářena pracovní místa pro osoby zdravotně znevýhodněné, což vede k naplnění cílů sociální politiky v rámci regionu. Do budoucna lze doporučit, aby družstvo i nadále tato místa vytvářelo, neboť to povede ke snížení nezaměstnanosti v problematickém regionu. Kromě toho je nabídnuta možnost uplatnění se dalším osobám, které jsou natolik zdravotně znevýhodněné, že na trhu práce nemají prakticky žádnou šanci najít uplatnění, přestože by byly za určitých podmínek schopni vykonávat práci, o kterou mají zájem.

Při zhodnocení výkonových norem v letech 2009 – 2013 bylo zjištěno, že výrobní družstvo Iriša má výkonové normy nastaveny velmi dobře a zaměstnanci jsou schopni nastavené normy zvládat bez významnějších problémů. Pouze na třech pracovištích bylo zaznamenáno nižší plnění výkonových norem než u jiných pracovišť. Jedná se o pracoviště Chráněná dílna a Chráněná dílna II, která se nachází v závodu 3 - Kartonáž, a pracoviště Foukárna ze závodu 1 – Vánoční ozdoby, kde byly normy plněny na méně než 100 %. Bylo by vhodné na těchto pracovištích zavést jiný systém odměňování než je úkolová mzda, například odměňování časovou mzdou. Důvodem uvedeného návrhu na změnu systému odměňování je, že na pracovišti Foukárna je plnění stanovených norem zapříčiněno celkovými podmínkami práce (fyzicky náročná práce, zhoršené pracovní podmínky, jako je hluk či enormní teplo), což si družstvo uvědomuje a poskytuje pracovníkům příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a také zvláštní pitný režim na této dílně. Dalšími důvody nižšího plnění norem na výše zmíněných pracovištích je to, že většina pracovníků jsou osoby zdravotně znevýhodněné, což, jak již bylo zmíněno, je družstvem tolerováno.

Družstvo by se také mělo zaměřit na vybudování dotazníkové schránky pro zaměstnance. Do ní by mohli zaměstnanci vkládat své návrhy, připomínky a náměty související s technologií, výrobou i s ergonomickým uspořádáním na pracovišti a také se vyjádřit k činnosti družstva. Bylo by vhodné, aby tyto schránky byly vytvořeny na všech závodech družstva. V současné době mají zaměstnanci možnost vyjádřit se pouze ústně. Mnohdy zdánlivě zanedbatelné návrhy zaměstnanců mohou být úspěšné a přinést tak firmě velkou finanční úsporu. Je samozřejmé, že by tyto návrhy byly odměňovány, což by vedlo k motivaci zaměstnanců, kteří by zároveň hledali náměty na zlepšení.

Výrobní družstvo Irida by mělo vytvářet snímek pracovního dne. Pomocí snímku pracovního dne se zjišťují druhy, velikost spotřeby a struktura času směny. Smyslem je zjistit velikost a druhy časových ztrát, odhalit příčiny jejich vzniku a na základě zjištěných poznatků navrhnout vhodná a konkrétní opatření. Výsledky snímku pracovního dne slouží ke zdokonalení organizace procesů a práce. Je nezbytně nutné, aby technický úsek družstva více spolupracoval se svými zaměstnanci, a to nejen při vytváření snímku pracovního dne. Výsledek této spolupráce by zaručil spokojenost nejen samotných zaměstnanců, ale také družstva, neboť by byly odhaleny časové ztráty, které vedly k neefektivnosti pracovního procesu. Výsledky snímku pracovního dne by také podaly přesnější informace o plnění výkonových norem na jednotlivých pracovištích. Poskytly by zjištění, zda nejsou normy nastaveny příliš vysoko a pracovníci tak nestíhají vykonávat svou práci optimálně, nebo naopak příliš nízko, kdy pracovníci po vykonání stanovených norem nemají další práci. V tomto případě by bylo nutné přehodnotit nastavené normy, což by vedlo k ekonomickým úsporám a vyrovnanému plnění výkonových norem na náročných a méně náročných pracovištích.

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že zaměstnanci jsou se zaměstnáním u výrobního družstva Irida spokojeni. Pracovníci na kladené otázky odpovídali většinou kladně, nicméně byly zaznamenány i negativní odpovědi. V tom případě by bylo potřebné zjistit příčiny nespokojenosti zaměstnanců u zjištěných faktorů a navrhnout vhodná opatření, která by vedla ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

5 ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byl „Systém odměňování v sociálním podniku“. Vybrané téma bylo aplikováno ve výrobním družstvu Irisa, které zaměstnává více než 50 % zaměstnanců se změněnou pracovní schopností.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení výkonnosti všech zaměstnanců ve výrobním družstvu a zjištění, zda stanovené normy odpovídají možnostem zaměstnanců. Výkonové normy zaměstnanců byly hodnoceny za roky 2009 – 2013 a bylo zjišťováno procentní plnění na konkrétních pracovištích závodu a za celý závod v jednotlivých letech. Prostřednictvím dotazníkového šetření byla zjišťována celková spokojenost zaměstnanců ve výrobním družstvu. V bakalářské práci bylo také provedeno meziroční srovnání čerpání sociálního fondu pro zaměstnance v letech 2011 – 2013.

Teoretická část bakalářské práce byla zaměřena na teoretická východiska systému odměňování. Je zde popsána zejména definice a charakteristika sociálního podnikání, základní pojmy v personální oblasti, dále význam člověka a jeho práce, co je to pracovní výkon a jak je práce hodnocena, systém odměňování, motivace pracovníků a v neposlední řadě také zaměstnanecké výhody.

V praktické části bakalářské práce je charakterizována vybraná společnost, výrobní družstvo Irisa, kde byl systém odměňování zpracováván. Jsou zde uvedeny základní údaje o družstvu, předmět podnikání, historie výrobního družstva, výrobní program a podobně. V další části jsou zpracovány informace o plnění výkonových norem v sociálním podniku a interpretováno zhodnocení výsledků za konkrétní pracoviště a také za celý závod v jednotlivých letech. Poté byla navržena různá doporučení ke stanovení norem a k jejich odměňování, které povedou ke spokojenosti zaměstnanců i celého družstva. Poslední kapitola v praktické části byla věnována zhodnocení dotazníkového šetření, které probíhalo v závodu 2, výrobního družstva (Lisovna plastů). Dotazník byl složen z 21 uzavřených otázek týkajících se spokojenosti zaměstnanců výrobního družstva. Dotazníky byly rozdány a na jeho vyplnění měli zaměstnanci čas dva týdny. Následně byly dotazníky vyhodnoceny a výsledky interpretovány. Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, s čím jsou nejvíce zaměstnanci spokojeni a naopak s čím ne, a poté byla navržena různá doporučení, která mohou vést ke zvýšení spokojenosti nejen

zaměstnanců, ale také vedení družstva. Dalším bodem praktické části bylo meziroční srovnání čerpání sociálního fondu za uplynulé tříleté období 2011 – 2013, které bylo zpracováno do tabulky a následně vyhodnoceno, jaké byly přírůstky příspěvků do sociálního fondu a jaké bylo čerpání v konkrétním roce. Jinými slovy, bylo posuzováno, jak vyplácí a poskytuje zaměstnanecké benefity výrobní družstvo pro své zaměstnance.

Nastavit vhodný systém odměňování tak, aby byl přijatelný pro všechny a zároveň, aby všichni zaměstnanci byli spokojeni, je velmi náročné a obtížné, zvláště v tomto podniku, neboť zaměstnanci jsou jak osoby bez zdravotního postižení, tak hlavně osoby se změněnou pracovní schopností.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 4. revidované vydání. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2012. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [8] TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9.
- [9] TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.

- [10] WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-1.

Elektronické zdroje

- [11] IRISA. *Irisa, výrobní družstvo Vsetín*. www.irisa.cz [online]. © 2014 [cit. 2013-11-12]. Dostupné z: <http://www.irisa.cz/>
- [12] PLATFORMA SOCIÁLNÍCH FIREM. *Sociální firma – výzva v podnikání 21 století*. www.socialnifirmy.cz [online]. [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: http://www.socialnifirmy.cz/images/publikace_fokus_6.pdf

Jiné zdroje

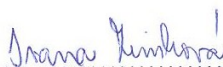
- [13] Interní materiály Irisa, výrobní družstvo.

Prohlášení o využití výsledku bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucí bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavře licenční smlouvu o oprávnění užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašské Senici dne 9. května 2014

.....


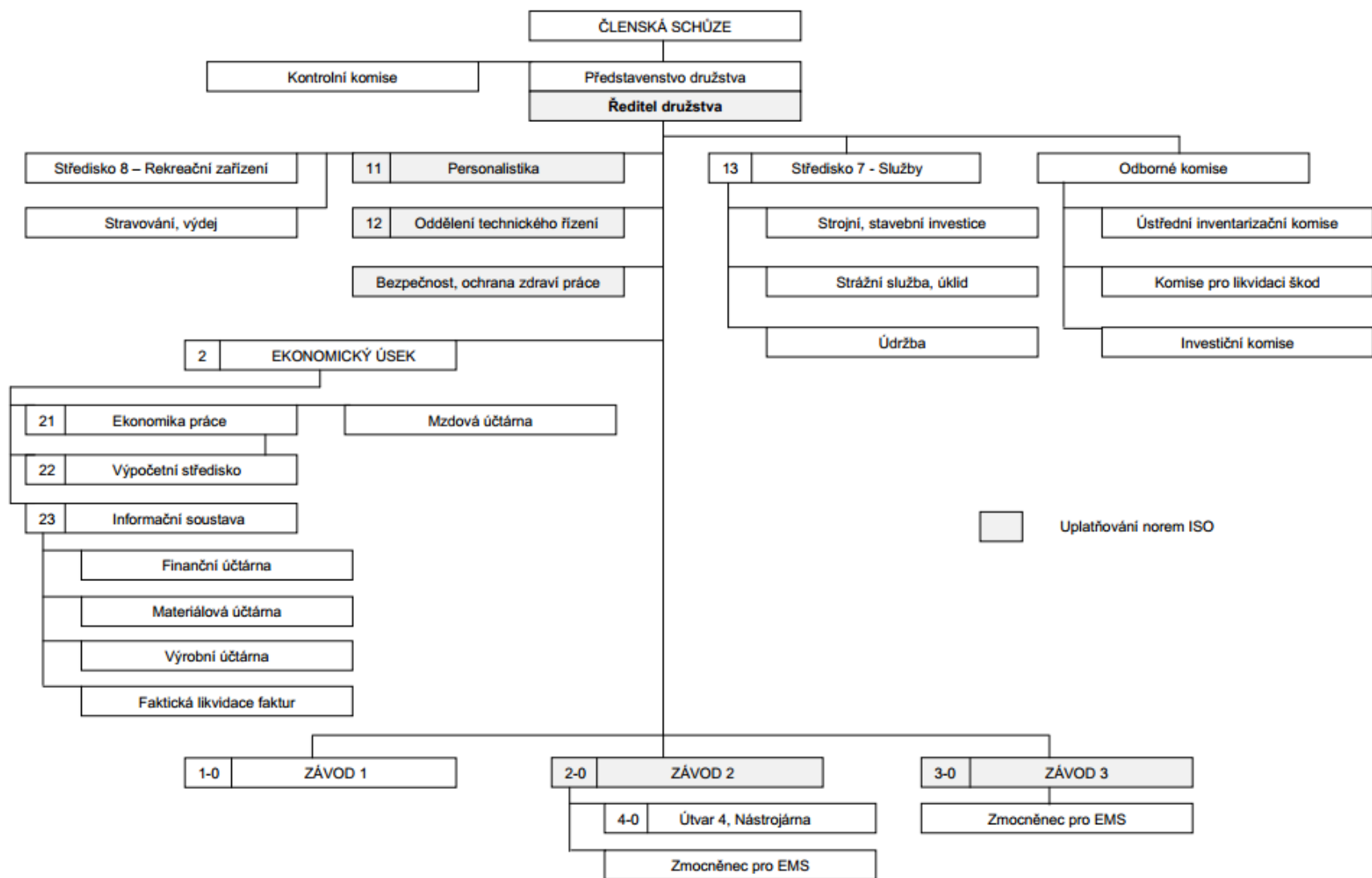
Ivana Zimková

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Organizační struktura
Příloha č. 2	Pravidla pro odměňování zaměstnanců výrobního družstva IRISA
Příloha č. 3	Zásady pro odměňování
Příloha č. 4	Pravidla pro hospodaření se sociálním fondem ve družstvu IRISA
Příloha č. 5	Katalog dělnických povolání
Příloha č. 6	Katalog povolání technicko-hospodářských pracovníků
Příloha č. 7	Plnění výkonových norem za rok 2011
Příloha č. 8	Plnění výkonových norem za rok 2011
Příloha č. 9	Plnění výkonových norem za rok 2011
Příloha č. 10	Plnění výkonových norem za rok 2012
Příloha č. 11	Plnění výkonových norem za rok 2013
Příloha č. 12	Dotazník spokojenosti zaměstnanců ve výrobním družstvu IRISA
Příloha č. 13	Vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha č. 1

Organizační struktura



Příloha č. 2

Pravidla pro odměňování zaměstnanců výrobního družstva IRISA

Pravidla pro odměňování zaměstnanců ve výrobním družstvu IRISA jsou závazná pro všechny zaměstnance a jsou základem pro výpočet jejich mezd.

a) Mzda a její vývoj

Za vykonanou práci přísluší pracovníkovi mzda, což je peněžité plnění poskytované zaměstnanci družstva za práci, přičemž plnění poskytována v souvislosti se zaměstnáním, jako je náhrada mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů a odměny za pracovní pohotovost nejsou považovány za mzdu. Dále za odpracovanou práci konkrétního měsíce nesmí být vyplacena nižší mzda než zákonem stanovená minimální mzda a rovněž musí odpovídat zařazením pracovní třídy pracovníka do pracovní skupiny. Mzdový vývoj je regulován podle kritérií ekonomické úspěšnosti družstva v závislosti na hospodářském výsledku, finanční situaci, prospěchu závodů, ale i na základě nařízení vlády, jestliže se nejedná o rozpor s legislativou.

a) Mzdové formy a složky mzdy

Používané formy a složky mzdy ve výrobním družstvu pro odměňování zaměstnanců:

- časová, úkolová, smíšená mzda u dělníků,
- smluvní mzda u vedoucích technicko-hospodářských pracovníků,
- měsíční základní mzda u ostatních THP,
- v rámci ostatních složek mzdy osobní ohodnocení, odměny, výkonnostní odměny a další plnění podle těchto pravidel.

Kromě mzdy jsou zaměstnancům poskytovány také náhrady mzdy a další plnění dle příslušných ustanovení v zákoníku práce těchto pravidel, případně další plnění dle obecně platných předpisů.

b) Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je poskytováno k základní mzdě zaměstnance a přiznává se s cílem ocenit jejich individuální schopnosti v delším časovém horizontu po dobu jednoho roku a na kratší období pouze v odůvodněných, individuálních případech. Může být poskytováno konkrétním zaměstnancům, jež dlouhodobě podávají stabilní výsledky a jejich ohodnocení je v oblasti

nadprůměrných výsledků. Osobní ohodnocení je určováno přímým nadřazeným na základě dlouhodobého ohodnocení zaměstnance a spolu se základní mzdou představuje nárokovou „smluvní mzdu“ zaměstnance na dobu určenou v „Ujednání o mzdě“ zaměstnance. Osobní ohodnocení je úměrně kráceno při neodpracování zákonné pracovní doby v měsíci a lze jej také odebrat v případě dlouhodobě slabších výsledků na základně provedení mimořádného dlouhodobého hodnocení pracovníka, se kterým byl prokazatelně seznámen. Osobní ohodnocení nemůže být uděleno zaměstnancům:

- s pracovním poměrem sjednaným na dobu určitou kratší než 3 měsíce,
- se smluvním platem,
- kteří pracují na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr ve zkušební lhůtě,
- v adaptačním procesu.

c) Mzda za práci přesčas

Za dobu práce přesčas náleží pracovníkovi mzda, na kterou mu vzniklo právo, příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel a zaměstnanec nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas. Jestliže zaměstnanci není poskytnuto náhradní volno v době 3 kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jiné dohodnuté době, je mu příplatek za práci přesčas propocen. Pro odměňování měsíční základní mzdy se hodinová sazba stanoví při 37,5 hodinovém pracovním týdnu jako 1/164 této mzdy.

d) Mzda při výkonu jiné práce

Při převedení zaměstnance na jinou práci, za niž mu náleží nižší mzda, se řídí odměňování § 139 Zákoníku práce.

e) Mzda při zastupování

Jestliže zaměstnanec zastupuje podle pověření vedoucího závodu nebo střediska v plném rozsahu zaměstnance na vyšším stupni řízení, náleží mu příplatek ve výši 30 % základní nebo smluvní mzdy zastupovaného od začátku zastupování, trvá-li alespoň 3 týdny.

f) Mzda při vadné práci

Při výrobě vadného výrobku nepřísluší zaměstnanci mzda. Pokud lze vadný výrobek opravit a opraví jej sám zaměstnanec, přísluší mu mzda za tento výrobek, nikoli za provedení opravy. Jestliže zaměstnanec vadný výrobek nezavinil, náleží mu mzda jako za práci bezvadnou.

g) Mzda a náhrada mzdy za svátek

Za práci ve svátek přísluší pracovníkovi dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, jež je poskytnuto nejpozději do třetího kalendářního měsíce po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Mzda ve výši průměrného výdělku připadá zaměstnanci, který čerpal náhradní volno nebo dle dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem může být poskytnut příplatek k dosažené mzdě aspoň ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna. Pokud svátek připadl na obvyklý pracovní den zaměstnance, náleží mu náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku, jeho části za mzdu nebo část mzdy, jestliže mu ušla v důsledku svátku. Při odměňování měsíční mzdou není tato mzda krácena a je zaměstnancům vyplacena poměrná část mzdy.

h) Mzda a náhrada mzdy ve zvláštních případech

Zaměstnancům, s výjimkou odměňovaných úkolovou mzdou, jež se zúčastní se souhlasem družstva (jímž byli vysláni) školení, odborných stáží, zaučení na novou práci a podobně se poskytuje mzda jako při výkonu práce. Zaměstnancům s úkolovou mzdou je poskytována mzda ve výši průměrného výdělku, studujícím při zaměstnání se souhlasem družstva je poskytována za dobu pracovního volna náhrada také ve výši průměrného výdělku.

i) Náhrada mzdy při prostojích

Prostoj je, jestliže kvůli přechodné závadě způsobené poruchou strojního zařízení, v dodávce surovin nebo pohonné síly, chybnými pracovními podklady nebo jinými příčinami nemůže zaměstnanec vykonávat práci. Pokud je pracovník převeden na náhradní práci, přísluší mu mzda podle vykonávané práce, alespoň ve výši průměrného výdělku. Při nepřevězení na jinou práci mu náleží za prostoj náhrada ve výši 80 % průměrného výdělku. Z důvodu nepříznivých povětrnostních vlivů a v důsledku vzniku časně nezaměstnanosti mu přísluší mzda ve výši 60 % průměrného výdělku. Díky jiným překážkám vzniklým na straně družstva, je poskytována zaměstnanci náhrada ve výši 100% průměrného výdělku, jestliže se nedohodnou jinak. Zaměstnanci nepřísluší mzda, jestliže sám zavinil poruchy.

j) Příplatek za práce na vybraných pracovištích

Zaměstnancům jsou propláceny příplatky za každou hodinu odpracovaného času na zvolených pracovištích.

k) Příplatek za práci v odpoledních a nočních směnách

Zaměstnancům pravidelně pracujícím v odpoledních směnách s dvousměnným nebo třísměnným pracovním režimem náleží příplatek 5 Kč za hodinu. Za práci v noci (to je večer od 22 do rána 6 hodin) je poskytován příplatek ve výši 15 % průměrného výdělku.

l) Příplatek za vedení čety

Jedná se o příplatky zaměstnancům pověřených k řízení a organizování práce na pracovišti, jež zajišťují potřebnou administrativu a zároveň sami manuálně pracují. Příplatky jsou rozděleny do skupin podle počtu vedených pracovníků.

m) Příplatek za práci v sobotu a neděli

V sobotu a neděli mají zaměstnanci nárok na příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

n) Příplatek za vícestrojovou obsluhu

Příplatky pro zaměstnance s časovou mzdou obsluhující dva nebo tři stroje, jestliže technologický postup nestanovuje vícestrojovou obsluhu. Odměňování zaměstnanců s úkolovou mzdou za práci na více strojích najednou je v kompetenci závodů pomocí stanovení výkonových norem na vícestrojovou obsluhu. V tomto případě nejsou příplatky poskytovány.

o) Mimořádná roční prémie

Za podmínek očekávaného splnění roční rentability tržeb družstva za vlastní výkony a zboží a průměrné roční zadluženosti ve výši stanovené usnesením členské schůze družstva, je možné poskytnout mimořádnou roční prémii všem zaměstnancům, kteří k 31. 10. příslušného roku:

- odpracovali nejméně 60 dnů v nepřetržitém pracovním poměru, který bezprostředně předchází datu 31. 10.,
- jsou k 1. 12. zaměstnanci družstva.

Zaměstnancům, kteří v průběhu roku neomluveně zameškali jednu a více směn a kteří pracují ve vedlejší pracovním poměru, není mimořádná premie poskytována. Výše roční premie je

vytvářena vedoucími závodů, ekonomickým náměstkem a ředitelem družstva a je schvalována představenstvem.

p) Mimořádná odměna z fondu vedoucího

Je poskytována z fondu vedoucího k výjimečnému ocenění mimořádných, jednorázových a náročných úkolů a prací, jenž nelze ohodnotit v rámci běžného odměňování. Odměna může mít podobu poukázky s okamžitou výplatou z pokladny příslušného střediska nebo závodu. Musí být na ní uveden důvod odměny. Vyplácení odměn z fondu může pozastavit ředitel družstva a ekonomický náměstek kvůli špatným hospodářským výsledkům družstva nebo závodu.

q) Odměna při životních výročích

Odměna je poskytována jako uznání a ocenění dlouholeté práce v družstvu při životním výročí 50 let věku nebo při prvním nabytí nároku na starobní, předčasný starobní nebo invalidní důchod.

r) Odměna za pracovní pohotovost

Dle dohody vedoucího pracovníka a zaměstnance, aby byl pracovník mimo pracovní dobu připraven k případnému výkonu práce podle potřeby nad rámec rozvrhu pracovní směny, náleží zaměstnanci odměna ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku v pracovní dny a 20 % průměrného hodinového výdělku v sobotu a neděli.

s) Odměňování prací konaných mimo pracovní poměr

Podmínky pro odměňování prací vykonávaných mimo pracovní poměr jsou sjednávány se zaměstnancem v závislosti na druhu a způsobu vykonávané práce či činnosti ve zvláštní dohodě. Stanovení výše odměny je obdobné jako v pracovním poměru.

t) Odměna zaškolovaných zaměstnanců

Odměna pro zaškolené zaměstnance a školitele je řízena směrnicemi o zaškolování zaměstnanců.

u) Zdroje na odměňování

Mzdová a ostatní plnění jsou poskytovány podle povahy příslušných plnění na vrub účtu 521 (mzdové náklady zaměstnanců), 522 (příjmy členů družstva ze závislé činnosti) a 523 (odměny členů statutárních orgánů družstva).

v) Odstupné

Při rozvázání pracovního poměru zaměstnance výpovědí zaměstnavatele nebo dohodou z důvodů uvedených v zákoníku práce, náleží zaměstnanci po skončení pracovního poměru podle zákona odstupné, a to nejméně ve výši trojnásobku průměrného měsíčního výdělku.

w) Splatnost mzdy

Mzda je splatná za měsíční období pozadu 14. dne následujícího kalendářního měsíce. Jestliže tento den bude den pracovního volna nebo klidu, bude vyplacena mzda v nejbližší předcházející nebo následující pracovní den.

x) Výplata mzdy a srážky ze mzdy

Mzda a náhrada mzdy jsou vypláceny v pracovní době na pracovišti. Výjimku smí stanovit družstvo, je-li to z provozních důvodů potřebné. Nedostaví-li se zaměstnanec k výplatě mzdy ze závažných důvodů nebo pracuje-li na vzdáleném pracovišti, je mu družstvem zaslána mzda nebo náhrada mzdy v den stanovený pro výplatu nebo později v nejbližší následující pracovní den na své náklady a nebezpečí, pokud není dohodnuto jinak. Na žádost zaměstnance je družstvo povinno zaslat výplatu mezd, náhrady mezd nebo jiné peněžní plnění ve prospěch zaměstnance na jeden účet u českého peněžního ústavu. [13]

Zásady odměňování

Následně budou popsány zásady odměňování zaměstnanců výrobního družstva IRISA.

a) Zásady odměňování časovou mzdou

Zaměstnanci (zpravidla režijní dělníci) jsou odměňováni časovou mzdou, jsou stanoveny mzdové tarify pro týdenní pracovní dobu 37,5 hodin. Tarifní stupně jsou řazeny do 12 stupňů:

- 8 – 12 tarifní stupeň – pro výkon náročných odborných prací podle rámcových pokynů, vedení stanovených agend v příslušném povolání, řízení pracovních skupin. Kvalifikačním předpokladem je alespoň 6 let praxe, vyučení a odborný kurz,
- 5 – 8 tarifní stupeň – pro výkon podle pokynů vedoucího odborné práce v příslušném povolání. Potřebná praxe alespoň 3 roky a výuční list,
- 2 – 5 tarifní stupeň – pro běžné práce dělnických povolání s požadovanou praxí 1 roku a vyučení nebo zaučení,
- 1 – 2 tarifní stupeň – pro výkon nenáročných nebo pomocných prací a kvalifikačním předpokladem je zaučení.

b) Zásady odměňování úkolovou mzdou

Jde zejména o odměňování dělníků v sériové výrobě. Pro týdenní pracovní dobu 37,5 hodin jsou stanoveny mzdové tarify a orientační kvalifikační předpoklady. Mzdový tarif příslušného tarifního stupně je propočtovým předpokladem pro stanovení úkolových sazeb. Ty jsou stanoveny podle daných technologických a pracovních podmínek většinou na podkladě cenové kalkulace při respektování objektivní spotřeby práce, její kvalifikovanosti a obtížnosti pracovních podmínek. Normotvorná činnost je zajišťována normovačem nebo vedoucím závodu, který má za úkol stanovit a vyhlášovat úkolové sazby ve spolupráci s útvarem ekonomiky práce. K této mzdě je poskytována měsíčně výkonnostní odměna zejména za včasné a kvalitní plnění pracovních úkolů a je stanovena přímým nadřízeným (mistr) odlišně podle konkrétně dosahovaných výsledků práce. Náhrada mezd a další mzdová a ostatní plnění jsou poskytovány dle příslušných ustanovení zákoníku práce, obecně platných předpisů a vnitrodružstevních pravidel pro odměňování.

c) Zásady odměňování technicko-hospodářských pracovníků

Vedoucími technicko-hospodářskými pracovníky jsou pro účely těchto zásad myšleni ředitelé družstva, vedoucí závodů, ekonomický náměstek, vedoucí střediska 7, vedoucí oddělení a další funkce, které jsou schváleny ředitelem družstva. Mzdové podmínky těchto pracovníků jsou uvedeny v individuálních smlouvách a jsou v nich obsažena zpravidla ustanovení o základní smluvní mzdě, podmínky o formách a výši hmotné zainteresovanosti a ostatní náležitosti. Náležitosti základní smluvní mzdy společně s dalšími podmínkami jsou sjednávány s příslušnými vedoucími technicko-hospodářských pracovníků a ředitelem družstva v písemné smlouvě, je uzavírána společně s ředitelem a její plnění je hodnoceno představenstvem družstva.

Technicko-hospodářští pracovníci pro týdenní pracovní dobu 37,5 hodin jsou pro odměňování rozděleni podle měsíčních mzdových tarifů do tarifních dvanácti stupňů. Pro zařazení do příslušného tarifního stupně jsou stanoveny orientační kvalifikační předpoklady vzdělání a praxe:

- 10 – 12 tarifní stupeň – organizuje a řídí činnost ostatního útvaru družstva, zabezpečuje rozhodující odborné úkoly za specializovaný úsek činnosti, přičemž výkon funkce předpokládá samostatnou iniciativu. Předpokladem je vysokoškolské vzdělání (praxe 6 let) nebo úplné střední vzdělání (praxe 9 let),
- 8 – 9 tarifní stupeň – samostatně zpracovává náročné odborné práce a samostatně plní úkoly spojené se svěřenou agendou. Je požadováno úplné střední vzdělání s praxí 6 let,
- 5 – 7 tarifní stupeň – vykonává odborné práce podle rámcových pokynů a vede běžnou odbornou agendu. Je vyžadováno úplné střední nebo střední vzdělání s praxí 4 roky,
- 1 – 4 tarifní stupeň – vykonává odborné práce podle pokynů a vede administrativní a ostatní agendu. Požadavkem je úplné střední nebo střední vzdělání s praxí 2 roky.

Ostatní technicko-hospodářští pracovníci jsou řazeni ředitelem družstva podle katalogu povolání do odpovídajícího tarifního stupně dle nejčastěji vykonávané práce a působnosti daného funkčního místa dle organizačního řádu družstva a konkrétních výsledků práce, kvalifikace pracovníka a dalších specifických podmínek. Tarifní mzda podle tarifních stupňů je představována přiznanou základní mzdou a její výše je stanovena s dalšími náležitostmi v mzdovém výměru.

d) Zásady pro poskytování výkonnostních odměn

Cílem těchto zásad je hmotně zainteresovat pracovníky na plnění hospodářských úkolů družstva a individuálních kroků. Jsou vztaženy na všechny technicko-hospodářské pracovníky a dělníky družstva mimo individuální odměňování smluvní mzdou. Průměrné sazby výkonnostních odměn jsou prováděny příslušným vedoucím jak u technicko-hospodářských pracovníků, tak i u dělníků včetně vyhodnocení jejich plnění. Výkonnostní odměna je stanovena jako průměrné procento pro daný okruh zaměstnanců a základnou pro výpočet je skutečně vyplacená základní mzda za měsíční období, za které je odměna poskytována.

e) Zásady pro poskytování odměn při životních výročích

Na počátku roku ředitel družstva na základě písemného, diferencovaného návrhu vedoucího závodu nebo střediska podle míry zásluh rozhoduje o odměně pro zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru k družstvu ke dni výročí nepřetržitě nejméně 5 let. Při dosažení 50 let věku zaměstnance, při nabytí nároku na starobní, předčasný starobní nebo invalidní důchod je poskytována odměna podle délky pracovního poměru ve výrobním družstvu IRISA. Odměna je poskytována i v případě skončení pracovního poměru z důvodu organizačních změn dohodou, kdy je následně nárok na starobní důchod před dosažením důchodového věku podle podmínek stanovených zákonem a její výše nemusí odpovídat rozpětí odpracované doby. Odměna může být poskytnuta pouze v roce, na který životní výročí připadlo. Odměny při odchodu do starobního, invalidního nebo předčasného důchodu a při životním jubileu 50 let se vyplácí na vrub mzdových nákladů podléhajících zdaněním.

f) Zásady pro zaškolování zaměstnanců

Zásadami pro zaškolování zaměstnanců je vymezen způsob provádění zaškolování, odpovědnost určených zaměstnanců a způsob odměňování při zaškolování. Ve výrobním družstvu jsou podle těchto zásad odměňováni po dobu zaškolování a přeškolování na dělnické povolání (pracovní činnosti):

- zaškolování zaměstnanci vstupující do pracovního poměru v družstvu,
- zaměstnanci zaškolování na jiné povolání,
- dělníci zaškolování na jinou pracovní činnost v rámci téhož povolání, jestliže zaškolování a přeškolování je prováděno v rámci stanovené pracovní doby.

Zaškolování pracovníků probíhá ve třech obdobích – úvodní období, období odborné přípravy a provozní přípravy. Zaškolování je ukončeno uplynutím stanovené doby přípravy a závěrečným pohovorem a přímý nadřízený musí vyplnit tiskopis „Osvědčení o zaškolování“ ve třech vyhotoveních, který je stvrzen svým podpisem, podpisem školitele a zaměstnance.

[13]

Příloha č. 4

Pravidla pro hospodaření se sociálním fondem ve družstvu IRISA

Fond je zřízen k zabezpečování kulturních, sociálních a jiných potřeb zaměstnanců družstva. Je určen především pro zaměstnance v pracovním poměru a lze jej používat i ve prospěch jejich rodinných příslušníků (manžel, manželka a nezaopatřené dítě). Jsou zde zařazeni i důchodci, jež ukončili pracovní poměr v družstvu v průběhu daného kalendářního roku kvůli odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu.

❖ *Nezaopatřené dítě:*

- dítě po dobu školní docházky nebo studia do 26 let, jestliže se soustavně připravuje na budoucí povolání,
- dítě, které se nemůže soustavně připravovat na budoucí povolání nebo není schopno vykonávat soustavnou výdělečnou činnost,
- dítě po skončení povinné školní docházky do 18 let vedeno na pracovním úřadě bez nároku na hmotné zabezpečení.

Fond je tvořen ze zisku nebo rezervního fondu základním přidělem ze zůstatku fondu předešlého roku k 31. 12. Fond je spravován pověřenými zaměstnanci a personálním úsekem. Tvorba a čerpání sociálního fondu je stanoveno plánem schváleným ředitelem družstva a je řízen podnikovou směrnicí pro hospodaření se sociálním fondem. Příspěvky lze poskytnout peněžní i nepeněžní formou.

❖ *Nepeněžní plnění:*

- plnění, kdy celkové náklady na činnosti nebo akci jsou hrazeny z prostředků sociálního fondu a zaměstnancům jsou poskytnuty za cenu sníženou o poskytnutý příspěvek. Zdanění prostředků fondu při jejich použití upravuje zákon o daních z příjmů.

Čerpání sociálního fondu

Finanční prostředky sociálního fondu jsou vedeny na samostatném účtu a výdaje lze uskutečňovat pouze do výše volných prostředků na účtu fondu, a to jak na akce organizované nebo spoluorganizované družstvem. Nevyčerpané prostředky jsou na konci roku převedeny do

roku následujícího. Ředitel družstva může z důvodu porušení pracovní kázně zaměstnanci odebrat již schválený příspěvek, a to v plné výši nebo jeho nevyčerpaný zůstatek mimo závodní stravování. Prostředky fondu nemohou využívat zaměstnanci ve zkušební době, výpovědní lhůtě, a pokud nejsou v pracovním poměru k družstvu přinejmenším předchozí kalendářní rok až na příspěvek na stravování a úhradu společných akcí. Zvýhodněný poukaz do rekreačního zařízení Senec smí čerpat pracovník, jenž není ve zkušební ani výpovědní lhůtě. Na poskytnutí příspěvků a jiné plnění ze sociálního fondu není právní nárok.

a) Družstevní rekreační zařízení

Družstevní rekreační zařízení je poskytováno zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům k rekreaci, jejímž provozovatelem je IRISA a organizátorem personální útvar. Rozpočet finančního a materiálového zabezpečení rekreačního zařízení podle návrhu personálního útvaru je schvalován ředitelem družstva. Provoz je řízen provozním řádem a všichni účastníci jsou povinni tento řád dodržovat, pokud tak neučiní, mohou být z další rekreace vyloučeni. Případné ztráty z provozu jsou hrazeny ze sociálního fondu.

Rekreační zařízení je přednostně využíváno zaměstnanci družstva a jejich rodinami. Jestliže ze strany zaměstnanců není zájem o rekreaci, je možné nabídnout tuto rekreaci jiným zájemcům.

Poukazy na tuto rekreaci dává personální útvar a poplatek za něj musí zaměstnanec uhradit do pokladny družstva nejpozději čtrnáct dnů před nástupem na rekreaci. Pokud tak neučiní, nejsou zaměstnanci poskytnuty klíče od chatky a postupuje se jako při zrušení rekreace. Při zrušení již přidělené rekreace bez vážného důvodu musí uhradit zaměstnanec storno poplatků.

b) Stravování

Ze sociálního fondu lze také poskytnout příspěvek na stravu, která je zajišťována závodní jídelnou, pouze na jedno jídlo denně, kdy byla směna odpracována. Hospodaření v oblasti stravování a nároků na příspěvek je řízeno a sledováno ekonomickým úsekem družstva.

c) Letní rekreace dětí a zájezdy

Příspěvky na letní rekreaci dětí jsou poskytovány jen na tuzemskou rekreaci, a to nepeněžní formou tak, že družstvo uhradí celou částku za poukázku a rozdíl mezi poskytnutým příspěvkem je zaplacen zaměstnancem do pokladny družstva před nástupem dítěte na letní

rekreaci. Příspěvek z fondu nelze poskytnout na akce, které si zaměstnanec uhradil sám a zpětně žádá o příspěvek a na akce pořádané školou v rámci výuky. Z fondu je možno přispívat zaměstnancům a jejím rodinám také na tuzemské a zahraniční zájezdy, které jsou organizovány zaměstnavatelem.

d) Kultura a tělovýchova

Příspěvky z fondu je možné poskytovat i na úhradu plných nebo částečných nákladů, a to na občerstvení a pronájem prostor při společných akcích. Další možností je uhradit náklady na služby v rámci ozdravné a léčebné rehabilitace (plavání, sauna, masáže, nákup vitamínů a podobně), na kulturní akce, sportovní akce, tělovýchovnou, relaxační a vzdělávací činnost prostřednictvím „UNIŠEKŮ“, přičemž příspěvky jsou poskytovány jen na akce organizované nebo spoluorganizované družstvem.

e) Úrazové pojištění

Po uplynutí zkušební doby lze z fondu poskytnout nepeněžní plnění ve formě úrazového pojištění zaměstnance, který rovněž nese náklady spojené s odvody sociálního, zdravotního pojištění a daně z příjmů. [13]

Katalog dělnických povolání

Ve výrobním družstvu IRISA jsou závazně používány níže uvedené názvy povolání, jež jsou souhrnným vyjádřením příbuzných pracovních činností, vykonávaných většinou jednou osobou. Je nutné počítat s tím, že obsahový rámec povolání shodně s kvalifikačními předpoklady není neměnný a že se v důsledku technických, technologických, organizačních a dalších změn nebo při aplikaci v různých konkrétních podmínkách bude nadále vyvíjet a doplňovat.

Jednotlivá povolání:

- ❖ výrobce vánočních ozdob,
- ❖ malířka vánočních ozdob,
- ❖ dělník ve výrobě vánočních ozdob,
- ❖ gumař – plastikář,
- ❖ dělník v elektrotechnice,
- ❖ knihař,
- ❖ zpracovatel papíru,
- ❖ operátor skladu,
- ❖ tiskař,
- ❖ frézař,
- ❖ nástrojář,
- ❖ seřizovač,
- ❖ provozní zámečník,
- ❖ soustružník kovů
- ❖ uklízeč,
- ❖ skladník,
- ❖ pracovník ochrany majetku osob,
- ❖ manipulační dělník,
- ❖ výdej jídla,
- ❖ elektromechanik,
- ❖ obráběč kovů,
- ❖ údržbář. [13]

Katalog povolání technicko-hospodářských pracovníků

Ve výrobním družstvu IRISA jsou závazně používány níže uvedené názvy povolání, jež jsou souhrnným vyjádřením příbuzných pracovních činností, vykonávaných většinou jednou osobou. Je nutné počítat s tím, že obsahový rámec povolání shodně s kvalifikačními předpoklady není neměnný a že se v důsledku technických, technologických, organizačních a dalších změn nebo při aplikaci v různých konkrétních podmínkách bude nadále vyvíjet a doplňovat.

Jednotlivá povolání:

- ❖ ekonom,
- ❖ vedoucí odborný ekonom,
- ❖ samostatný odborný ekonom,
- ❖ samostatný odborný referent,
- ❖ vedoucí oddělení výpočetního střediska,
- ❖ recepční,
- ❖ vedoucí skladu, mistr,
- ❖ referent MTZ, fakturace,
- ❖ vedoucí skladu expedice a MTZ,
- ❖ vedoucí TPV, metrolog,
- ❖ technolog-normovač,
- ❖ technolog,
- ❖ referent TPV,
- ❖ vedoucí referent,
- ❖ vedoucí výroby, ŘJ,
- ❖ mistr,
- ❖ směnový mistr,
- ❖ samostatný operátor,
- ❖ obchodně technický referent,
- ❖ kontrolor, vzorovací technik,
- ❖ referent TPV, dispečer,
- ❖ referent prodeje,

- ❖ referent prodeje, kalkulant,
- ❖ metodik ŘJ, zmocněnec EMS. [13]

Příloha č. 7

Plnění výkonových norem za rok 2009

a) Závod 1 – Vánoční ozdoby

Tabulka 1 – Foukárna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
11	2250	-	744,5	766,59	103,0
11	2652	Ano	637,3	669,13	105,0
11	1867	Ano	679,5	847,60	124,7
11	2541	Ano	1234,1	944,65	76,6
11	1071	Ano	1325,0	1485,70	112,1
11	2140	-	1301,7	1407,30	108,1
11	3719	Ano	1023,5	733,95	71,7
11	3357	-	102,5	90,01	87,8
11	304	-	1015,5	915,79	90,2
11	2505	-	278,5	251,28	90,2
11	1445	-	1025,3	1213,58	118,4
11	1097	-	1295,0	1574,55	121,6
11	3260	-	1034,5	871,73	84,3
Celkem	13	5	11696,9	11771,86	100,6

Tabulka 2 – Povrchové úpravy

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
12	3015	Ano	1128,9	1163,41	103,1
12	1682	Ano	1138,7	1109,28	97,4
12	3282	Ano	758,9	793,03	104,5
12	1009	-	1237,7	1244,15	100,5
12	2607	Ano	1281,2	1294,40	101,0
12	1754	-	310,5	316,41	101,9
12	2678	Ano	854,9	856,98	100,2
12	2549	-	36,5	24,05	65,9
12	2679	-	1367,2	1409,59	103,1
12	1010	-	37,5	28,03	74,8
28	3244	-	163,6	143,61	87,8
12	3232	-	1179,3	1191,69	101,1
12	1007	-	243,0	237,52	97,7
Celkem	13	5	9737,9	9812,15	100,8

Tabulka 3 – Malírna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
13	2657	Ano	1530,0	1597,27	104,4
13	3608	Ano	1251,0	1282,01	102,5
13	3516	Ano	279,0	272,38	97,6
13	3930	-	95,5	102,41	107,2
13	1152	Ano	1520,0	1595,52	105,0
13	3876	-	1236,0	1402,88	113,5
13	3169	-	1381,0	1469,48	106,4
13	2483	Ano	1484,5	1353,58	91,2
13	3742	Ano	1351,0	1486,81	110,1
13	1448	Ano	1478,0	1385,39	93,7
13	3743	Ano	1586,5	1808,60	114,0
13	2482	-	460,0	474,38	103,1
13	3559	-	156,5	156,37	99,9
13	3454	-	263,3	245,34	93,2
13	3455	Ano	1252,7	1328,29	106,0
13	2334	Ano	492,8	459,76	93,3
13	2658	Ano	1169,5	1248,48	106,8
13	3456	-	434,0	446,38	102,9
13	3371	-	781,5	781,44	100,0
13	1523	Ano	1243,5	1340,25	107,8
13	1093	-	465,5	553,93	119,0
Celkem	21	12	19911,8	20790,95	104,4

Tabulka 4 – Balírna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
14	1027	Ano	32,5	25,17	77,5
14	1006	-	125,4	139,09	110,9
14	3166	-	487,4	518,99	106,5
14	3753	Ano	156,7	157,33	100,4
14	3817	Ano	243,7	249,08	102,2
14	3134	Ano	568,5	632,21	111,2
14	3067	Ano	145,5	148,57	102,2
14	3135	-	155,3	161,71	104,2
14	3788	Ano	767,8	812,35	105,8
14	1444	-	345,4	341,82	99,0
14	3843	-	1560,8	1715,66	109,9
14	3462	Ano	12,0	12,22	101,8
Celkem	12	7	4601,0	4914,20	106,8

b) Závod 2 – Lisovna plastů

Tabulka 5 – Lisovna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
27	3878	-	5,5	1,95	35,5
27	3453	-	335,5	358,19	106,8
27	3773	-	823,0	888,46	108,0
27	3236	-	200,3	205,24	102,5
27	3379	-	803,0	866,77	107,9
27	3172	-	702,8	829,85	118,1
27	2687	-	411,2	450,79	109,6
27	3425	-	181,5	207,41	114,3
27	1607	Ano	977,7	1183,55	121,1
27	3630	Ano	683,5	730,09	106,8
27	3424	-	157,5	172,25	109,4
27	3641	-	1040,5	1130,77	108,7
27	3060	Ano	839,3	968,79	115,4
27	3219	-	244,0	280,96	115,2
27	1127	-	248,5	241,38	97,1
27	1478	Ano	1124,5	1342,03	119,3
27	3506	-	93,0	99,46	107,0
27	3682	Ano	1310,5	1430,63	109,2
27	3076	Ano	587,5	623,46	106,1
27	1919	Ano	1328,0	1517,01	114,2
27	3074	Ano	604,5	662,40	109,6
27	2737	-	561,3	592,47	105,6
27	3122	-	42,0	32,04	76,3
27	3146	-	161,5	158,22	98,0
27	3235	Ano	273,0	289,06	105,9
27	3393	-	686,5	710,68	103,5
27	3120	Ano	148,0	161,75	109,3
27	3984	Ano	1029,5	1125,15	109,3
27	3216	-	949,5	990,66	104,3
27	3095	-	75,0	79,58	106,1
27	3824	Ano	1182,8	1211,10	102,4
27	3676	-	1116,5	1164,23	104,3
27	1014	-	1158,0	1242,56	107,3
27	3264	Ano	465,0	485,19	104,3
27	3245	Ano	1236,5	1344,13	108,7
27	3344	-	1181,5	1264,11	107,0
27	2667	Ano	564,0	593,41	105,2
27	2498	Ano	1244,3	1313,55	105,6
27	3677	Ano	971,8	1038,58	106,9
27	3279	Ano	1073,0	1203,86	112,2
27	2612	-	423,5	436,41	103,1

27	3179	-	909,0	953,37	104,9
27	821	Ano	419,0	444,64	106,1
27	3985	Ano	553,7	600,36	108,4
27	3914	-	34,0	37,40	110,0
20	3178	-	17,8	18,77	105,8
27	3912	-	76,5	76,42	99,9
27	3781	Ano	1329,7	1404,83	105,7
Celkem	48	21	30584,7	33163,97	108,4

Tabulka 6 – Montáž

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
28	3123	-	354,5	406,02	114,5
27	3425	-	176,0	174,29	99,0
28	3121	-	9,5	10,56	111,2
27	3424	-	195,0	191,18	98,0
28	3918	Ano	860,2	883,65	102,7
28	3820	-	231,7	236,23	102,0
28	3102	-	164,0	160,93	98,1
28	2686	-	153,5	240,20	156,5
28	2688	-	88,0	82,79	94,1
28	2691	-	905,7	1002,23	110,7
28	3779	-	102,0	103,50	101,5
28	3473	-	226,5	228,24	100,8
28	3177	-	1026,9	1082,98	105,5
28	3310	-	45,5	47,45	104,3
28	3248	-	389,7	450,23	115,5
28	3041	Ano	448,1	440,60	98,3
28	3283	Ano	821,0	837,80	102,1
28	2649	-	198,0	200,08	101,1
28	3124	-	679,2	733,68	108,0
28	3244	Ano	17,5	11,27	64,4
28	2689	Ano	912,0	929,44	101,9
28	3044	-	19,0	17,01	89,5
28	3905	Ano	100,2	99,46	99,3
28	3444	-	152,5	150,87	98,9
28	3249	Ano	607,2	706,52	116,4
Celkem	25	7	8883,4	9427,21	106,1

c) Závod 3 – Kartonáž

Tabulka 7 – Sítotisk

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
	3664	-	1625,8	1779,19	109,4
Celkem	1	0	1625,8	1779,19	109,4

Tabulka 8 – Chráněná dílna II

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
35	3181	-	1680,5	1653,26	98,4
35	3356	Ano	1469,8	1473,74	100,3
35	3299	Ano	1244,8	1244,76	100,0
35	3186	Ano	1375,5	1320,91	96,0
35	3158	-	365,5	365,61	100,0
35	3327	-	223,5	223,00	99,8
35	1020	Ano	1593,5	1610,43	101,1
35	3350	Ano	1186,0	1186,45	100,0
35	3153	Ano	1485,5	1477,23	99,4
35	3004	Ano	1267,3	1265,30	99,9
35	3354	Ano	1617,3	1621,93	100,3
35	3159	Ano	1016,8	1016,99	100,0
35	3030	Ano	1525,3	1468,21	96,3
35	3827	Ano	1316,0	1317,38	100,1
35	3353	-	1693,5	1730,22	102,2
Celkem	15	11	19060,8	18975,42	99,6

Tabulka 9 – Strojovna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
37	2445	-	1747,8	1786,17	102,2
37	1953	-	679,0	678,24	99,9
37	1019	Ano	1462,3	1491,21	102,0
37	2721	Ano	1654,3	1702,94	102,9
37	1178	Ano	1490,8	1549,61	104,0
37	3442	Ano	1696,0	1709,43	100,8
Celkem	6	4	8730,2	8917,60	102,1

Tabulka 10 – Polep

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
38	1676	-	496,3	461,75	93,1
38	823	-	1234,8	1349,95	109,3
38	2727	-	303,5	303,26	99,9
38	3740	Ano	355,0	356,51	100,4
38	2722	Ano	595,0	546,86	91,9
38	2724	Ano	1611,0	1715,72	106,5
39	3527	Ano	625,0	659,07	105,5
39	3287	-	563,8	532,68	94,5
38	1362	-	462,5	315,84	68,3
38	2729	Ano	1691,5	1835,34	108,5
38	3395	-	348,0	353,61	101,6
38	3301	Ano	1153,0	1171,49	101,6
38	3167	-	22,5	19,81	88,0
38	2726	Ano	1229,8	1355,85	110,3
38	2385	-	1500,8	1605,07	107,0
38	2249	-	276,3	259,82	94,1
39	1021	Ano	1201,0	1273,41	106,0
39	2725	Ano	1577,5	1682,67	106,7
38	1022	Ano	1053,8	1132,81	107,5
Celkem	19	10	16301,1	16931,52	103,9

Tabulka 11 – Chráněná dílna I

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
39	3061	Ano	1650,0	1697,38	102,9
39	3160	Ano	1608,0	1632,58	101,5
39	3201	Ano	1531,3	1533,92	100,2
39	3280	-	67,5	67,50	100,0
39	3132	Ano	75,0	27,36	36,5
39	3450	-	274,5	278,38	101,4
39	3013	Ano	1629,5	1626,20	99,8
39	3210	Ano	1692,8	1696,20	100,2
39	3207	Ano	1688,8	1696,00	100,4
39	3183	Ano	1566,0	1613,87	103,1
39	3527	-	751,5	783,95	104,3
39	3287	-	712,3	694,88	97,6
39	3161	-	1655,5	1654,61	100,0
39	3131	-	1683,8	1769,75	105,1
39	3163	-	1513,0	1517,57	100,3
39	1024	Ano	1363,0	1382,87	101,5
39	3023	Ano	1017,8	1015,39	99,8
39	3238	-	725,3	720,81	99,4

39	2802	-	101,3	106,52	105,2
39	2773	-	82,5	85,05	103,1
39	2744	-	1339,8	1264,07	94,4
35	2715	-	1321,8	1260,91	95,4
Celkem	22	10	24051,0	24125,77	100,3

Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Příloha č. 8

Plnění výkonových norem za rok 2010

a) Závod 1 – Vánoční ozdoby

Tabulka 1 – Foukárna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
11	2250	-	376,5	367,39	97,6
11	2652	Ano	632,5	628,80	99,4
11	1867	Ano	842,7	953,82	113,2
11	2503	-	61,0	56,04	91,9
11	2541	Ano	1034,0	883,25	85,4
11	1071	Ano	899,5	960,07	106,7
11	2140	-	1410,7	1487,60	105,5
11	3719	Ano	850,0	691,38	81,3
11	2505	-	1251,5	1081,90	86,5
11	1445	-	1305,8	1473,04	112,8
11	1097	-	1189,0	1443,95	121,4
11	3260	-	1254,5	1048,86	83,6
Celkem	12	5	11107,7	11076,10	99,7

Tabulka 2 – Povrchové úpravy

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
14	3015	Ano	1027,4	1049,11	102,1
12	1682	Ano	1369,0	1338,03	97,7
12	1009	-	1188,8	1206,66	101,5
12	2607	Ano	1373,5	1389,88	101,2
14	3486	-	718,2	727,30	101,3
12	2678	Ano	1462,8	1505,91	103,0
14	3067	Ano	430,0	444,15	103,3
12	2679	-	1194,2	1228,75	102,9
14	3400	Ano	876,0	905,49	103,4
14	3485	Ano	838,3	873,73	104,2
14	3189	Ano	608,7	624,19	102,6
14	3079	Ano	779,5	816,69	104,8
12	3232	-	1239,0	1244,36	100,4
Celkem	13	9	13105,4	13354,25	101,9

Tabulka 3 – Malírna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
13	2657	Ano	1593,5	1691,16	106,1
13	3608	Ano	1366,5	1346,48	98,5
13	3930	-	89,5	100,22	112,0
13	1152	Ano	1626,0	1786,34	109,9
13	3876	-	1376,5	1593,45	115,8
13	3169	-	1360,5	1508,03	110,8
13	2483	Ano	1550,0	1378,59	88,9
13	3742	Ano	1413,8	1559,45	110,3
13	1448	Ano	1540,0	1300,86	84,5
13	3743	Ano	1585,5	1796,22	113,3
13	3469	-	1412,3	1503,80	106,5
13	3455	Ano	1388,0	1431,07	103,1
13	2658	Ano	1340,0	1447,67	108,0
13	3371	-	982,3	880,69	89,7
13	1523	Ano	1598,5	1764,70	110,4
Celkem	15	10	20222,9	21088,73	104,3

Tabulka 4 – Balírna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
14	3015	Ano	337,3	355,72	105,5
14	1027	Ano	89,9	83,58	93,0
14	3486	Ano	361,5	380,76	105,3
14	3753	Ano	1106,5	1151,26	104,0
14	3134	Ano	419,4	401,33	95,7
14	3400	-	366,3	422,59	115,4
14	3485	-	397,0	455,87	114,8
14	3189	-	363,8	377,68	103,8
14	3788	Ano	1605,9	1723,32	107,3
14	3843	-	1520,8	1682,14	110,6
14	3079	Ano	386,3	442,65	114,6
Celkem	11	7	6954,7	7476,90	107,5

b) Závod 2 – Lisovna plastů

Tabulka 5 – Chráněná dílna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
23	3010	Ano	12,3	12,17	99,4
23	3012	Ano	9,8	11,05	113,3
23	3008	Ano	6,0	7,08	118,0
23	3011	Ano	13,5	13,00	96,3
Celkem	4	4	41,6	43,30	104,1

Tabulka 6 – Lisovna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
27	3379	-	1219,5	1344,98	110,3
27	2687	-	634,0	701,85	110,7
27	3347	-	919,3	1029,22	112,0
27	3425	-	1386,8	1483,80	107,0
27	1607	Ano	855,0	1096,10	128,2
27	3630	Ano	535,5	571,38	106,7
27	3424	-	1369,3	1481,43	108,2
27	3406	-	1230,5	1342,58	109,1
27	3641		735,0	830,86	113,0
27	3060	Ano	1171,7	1316,06	112,3
27	3309	Ano	419,8	449,13	107,0
27	3692	Ano	5,5	8,07	146,7
27	1478	Ano	1144,3	1337,45	116,9
27	3682	Ano	724,0	808,98	111,7
27	3076	Ano	788,8	852,24	108,0
27	1919	Ano	1509,5	1889,70	125,2
27	3074	Ano	975,5	1062,01	108,9
27	2737	-	1286,0	1412,54	109,8
27	3122	-	1001,1	1077,70	107,7
27	3393		1130,0	1199,36	106,1
27	3120	Ano	163,0	176,63	108,4
27	3460	-	715,5	755,23	105,6
27	3150	Ano	1045,6	1147,60	109,8
27	3984	Ano	1314,0	1436,49	109,3
27	3216	-	618,8	667,48	107,9
27	3491	Ano	587,5	622,71	106,0
27	3824	Ano	1443,5	1575,62	109,2
27	3676	-	1390,8	1499,00	107,8
27	1014	-	1446,5	1586,69	109,7
27	3264	Ano	104,5	107,71	103,1

27	3245	Ano	1141,8	1268,55	111,1
27	3495	-	38,5	42,95	111,6
27	3344	-	1263,9	1365,29	108,0
27	2667	Ano	1344,5	1445,36	107,5
27	2498	Ano	1465,5	1573,16	107,4
27	3677	Ano	641,5	707,24	110,3
27	3279	Ano	1368,8	1551,15	113,3
27	3179	-	1294,3	1421,26	109,8
27	821	Ano	512,5	547,36	106,8
27	3985	Ano	1076,5	1181,21	109,7
27	3781	Ano	1453,0	1575,83	108,5
Celkem	41	24	39471,6	43549,96	110,3

Tabulka 7 – Montáž

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
28	3488	Ano	560,7	582,71	103,9
28	3121	-	1030,1	1011,17	98,2
28	3492	-	417,0	434,17	104,1
28	3918	Ano	1208,8	1218,77	100,8
28	3102	-	1716,6	1831,22	106,7
28	2686	-	1342,7	1450,51	108,0
28	2691	-	1574,0	1826,76	116,1
28	3817	Ano	705,8	690,20	97,8
28	3490	Ano	399,6	418,10	104,6
28	3177	-	389,7	439,48	112,8
28	3041	Ano	1499,3	1579,45	105,4
28	3283	Ano	1904,6	2026,21	106,4
28	3124	-	998,6	1165,32	116,7
28	3244	Ano	663,3	643,68	97,0
28	2689	Ano	1761,6	1851,47	105,1
28	3905	Ano	1745,5	1933,96	110,8
28	3249	Ano	1302,2	1419,15	109,0
Celkem	17	10	19220,1	20522,33	106,8

c) Závod 3 – Kartonáž

Tabulka 8 – Sítotisk

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
31	3664	-	1572,9	1687,25	107,3
Celkem	1	0	1572,9	1687,25	107,3

Tabulka 9 – Chráněná dílna II

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
35	3181	-	1619,3	1628,99	100,6
35	3471	Ano	1457,8	1466,23	100,6
35	3356	Ano	1634,8	1648,86	100,9
35	3299	Ano	1368,5	1360,22	99,4
35	3196	Ano	317,8	309,81	97,5
35	3186	Ano	1494,3	1495,09	100,1
35	3487	Ano	798,3	800,12	100,2
35	1020	Ano	1601,3	1605,45	100,3
35	3350	Ano	1278,2	1285,98	100,6
35	3153	Ano	1664,5	1664,04	100,0
35	3004	Ano	1303,3	1294,74	99,4
35	3354	Ano	1679,5	1701,39	101,3
35	3159	Ano	1046,5	1048,63	100,2
35	3030	Ano	1640,5	1650,99	100,6
35	3827	Ano	1648,8	1665,46	101,0
35	3208	Ano	888,3	889,02	100,1
35	3353	-	1702,5	1740,09	102,2
Celkem	17	15	23144,2	23255,11	100,5

Tabulka 10 – Chráněná dílna III

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
36	3497	Ano	260,8	215,77	82,8
36	3461	Ano	259,8	244,36	94,1
36	3498	Ano	255,5	236,35	92,5
36	3053	Ano	260,8	239,55	91,9
36	3496	Ano	268,3	268,64	100,2
Celkem	5	5	1305,2	1204,67	92,3

Tabulka 11 – Strojovna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
37	2445	-	1797,8	1830,81	101,8
37	1019	Ano	1503,8	1533,46	102,0
37	2721	Ano	1582,8	1620,91	102,4
37	1178	Ano	843,0	869,25	103,1
37	3442	Ano	1377,3	1379,89	100,2
Celkem	5	4	7104,7	7234,32	101,8

Tabulka 12 – Polep

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
38	823	-	676,0	716,30	106,0
38	2722	Ano	1251,3	1170,41	93,5
38	2724	Ano	1414,3	1452,98	102,7
38	2729	Ano	1706,5	1788,83	104,8
38	3301	Ano	888,0	912,98	102,8
38	2726	Ano	1072,0	1165,55	108,7
38	2385	-	1573,8	1623,91	103,2
38	1022	Ano	1172,5	1265,56	107,9
Celkem	8	6	9754,4	10096,52	103,5

Tabulka 13 – Chráněná dílna I

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
39	3061	Ano	1707,8	1746,96	102,3
39	3160	Ano	1694,5	1745,23	103,0
39	3201	Ano	1630,0	1631,98	100,1
39	3361	-	828,0	831,39	100,4
39	3013	Ano	1344,8	1368,15	101,7
39	3210	Ano	1514,3	1522,22	100,5
39	3207	Ano	1607,0	1602,95	99,8
39	3183	Ano	1634,3	1668,86	102,1
39	3527	Ano	1506,0	1537,06	102,1
39	3287	-	1494,8	1513,66	101,3
39	3161	-	1697,3	1695,39	99,9
39	3131	-	1702,5	1795,38	105,5
39	3163	-	1594,0	1597,22	100,2
39	1024	Ano	1505,0	1521,90	101,1
39	3023	Ano	1016,5	1018,62	100,2
39	3238	-	467,0	465,08	99,6
39	1021	Ano	1359,3	1417,16	104,3
39	2725	Ano	1376,0	1417,05	103,0
Celkem	18	12	25679,1	26096,26	101,6

Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Příloha č. 9

Plnění výkonových norem za rok 2011

a) Závod 1 – Vánoční ozdoby

Tabulka 1 - Foukárna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
11	2250	-	1223,3	1076,34	88,0
11	2652	Ano	851,5	869,09	102,1
11	1867	Ano	889,0	1047,66	117,9
11	2503	-	1348,0	1108,49	82,2
11	2541	Ano	1136,0	921,79	81,1
11	2481	Ano	386,0	276,98	71,8
11	1071	Ano	214,5	194,73	90,8
11	2140	-	1417,5	1541,86	108,8
11	3719	Ano	815,5	526,00	64,5
11	2505	-	1339,8	1079,85	80,6
11	1445	-	1264,0	1349,12	106,7
11	1097	-	483,0	584,53	121,0
11	3260	-	1493,0	1239,37	83,0
Celkem	13	6	12861,1	11815,81	91,9

Tabulka 2 – Povrchové úpravy

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
12	1682	Ano	1465,7	1473,84	100,6
12	1009	-	1530,0	1582,60	103,4
12	2607	Ano	1620,8	1652,58	102,0
12	3490	Ano	1171,2	1203,40	102,8
12	2678	Ano	1307,5	1334,64	102,1
12	2679	-	1272,3	1322,68	104,0
12	3232	-	526,3	540,60	102,7
12	3034	Ano	889,0	898,98	101,1
Celkem	8	5	9782,8	10009,32	102,3

Tabulka 3 – Malírna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
13	2657	Ano	1510,5	1533,75	101,5
13	3608	Ano	1513,8	1537,20	101,6

13	3516	Ano	1177,0	1165,02	99,0
13	1152	Ano	1605,8	1735,27	108,1
13	3876	-	1547,8	1691,52	109,3
13	3169	-	1629,5	1653,13	101,5
13	2483	Ano	1569,3	1565,50	99,8
14	3327	-	436,8	457,51	104,8
13	3742	Ano	1655,3	1779,78	107,5
13	3743	Ano	1666,5	1821,48	109,3
13	3902	-	780,5	800,24	102,5
13	3469	-	1603,3	1616,75	100,8
13	3455	Ano	1221,8	1302,66	106,6
13	3043	-	836,0	688,25	82,3
13	2658	Ano	916,8	958,02	104,5
13	3456	-	1182,0	1265,25	107,0
13	3371	-	1192,8	1132,92	95,0
13	1523	Ano	1487,3	1588,38	106,8
Celkem	18	10	23532,8	24292,63	103,2

Tabulka 3 – Balírna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
14	3015	Ano	1552,5	1613,44	103,9
14	3486	Ano	1470,3	1479,52	100,6
14	3327	-	360,8	397,48	110,2
14	3040	Ano	650,5	657,35	101,1
14	3753	Ano	1342,6	1464,63	109,1
14	3437	Ano	109,5	109,90	100,4
14	3134	Ano	431,2	447,60	103,8
14	3067	Ano	1072,2	1124,06	104,8
14	3400	Ano	1487,1	1458,00	98,0
14	3485	Ano	1442,0	1499,28	104,0
14	3436	Ano	1027,5	1062,19	103,4
14	3189	Ano	1227,0	1260,90	102,8
14	3788	Ano	1359,4	1454,10	107,0
14	3038	Ano	934,1	1016,35	108,8
38	3843	-	636,5	705,70	110,9
14	3079	Ano	1690,2	1794,24	106,2
14	3039	-	366,0	393,21	107,4
14	3435	Ano	1052,3	1053,55	100,1
14	3033	-	589,4	606,44	102,9
14	3462	Ano	1110,6	1131,82	101,9
Celkem	20	16	19911,7	20729,76	104,1

b) Závod 2 – Lisovna plastů

Tabulka 4 – Chráněná dílna I

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
23	3010	Ano	535,6	556,75	104,0
23	3048	Ano	396,2	405,76	102,4
23	3012	Ano	159,4	140,48	88,1
23	3008	Ano	290,7	199,54	68,7
23	3011	Ano	5,0	3,62	72,4
Celkem	5	5	1386,9	1306,15	94,2

Tabulka 5 – Lisovna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
27	3128	-	95,0	106,70	112,3
27	3126	-	92,0	96,95	105,4
27	3379	-	1269,8	1384,04	109,0
27	2687	-	112,0	102,36	91,4
27	3347	-	1041,3	1090,41	104,7
27	3063	Ano	289,5	313,57	108,3
27	3026	-	774,5	777,81	100,4
27	3425	-	1346,5	1534,76	114,0
27	1607	Ano	1059,2	1259,98	119,0
27	3630	Ano	995,1	1089,49	109,5
27	3114	-	140,5	138,95	98,9
27	3424	-	1329,8	1455,33	109,4
27	3100	-	232,5	233,01	100,2
27	3406	-	908,0	1102,77	121,5
27	3060	Ano	856,8	941,37	109,9
27	3309	Ano	1213,5	1321,76	108,9
27	3692	Ano	414,5	411,83	99,4
27	1478	Ano	970,5	1175,00	121,1
28	3016	Ano	1039,5	1116,61	107,4
27	3682	Ano	1212,0	1335,67	110,2
27	3027	-	714,2	767,92	107,5
27	3076	Ano	567,9	644,98	113,6
27	1919	Ano	1531,2	1866,34	121,9
27	3129	-	46,5	49,74	107,0
27	3074	Ano	1047,8	1131,52	108,0
27	3106	-	218,0	238,57	109,4
27	2737	-	965,0	1023,93	106,1
27	3122	-	845,0	887,65	105,0
27	3393	-	1242,3	1315,64	105,9

27	3120	Ano	255,0	245,56	96,3
27	3984	Ano	993,0	1105,43	111,3
27	3032	-	386,5	354,67	91,8
27	3216	-	1123,9	1249,10	111,1
27	3491	Ano	1167,3	1299,19	111,3
27	3029	-	162,5	166,39	102,4
27	3108	-	84,0	87,28	103,9
27	3824	Ano	1503,9	1735,63	115,4
27	3105	-	280,5	295,78	105,5
27	3028	-	1098,7	1193,52	108,6
27	3676	-	1455,2	1549,65	106,5
27	1014	-	1483,9	1680,33	113,2
27	3264	Ano	1121,5	1196,33	106,7
27	3021	Ano	296,5	317,35	107,0
27	3020	Ano	307,0	325,95	106,2
27	3245	Ano	1266,0	1382,11	109,2
20	3495	-	23,5	29,83	126,9
27	3127	-	94,0	105,72	112,5
27	3231	-	401,0	419,69	104,7
27	3344	-	446,0	494,49	110,9
27	2667	Ano	1368,7	1449,58	105,9
27	2498	Ano	1506,4	1613,90	107,1
27	3677	Ano	568,5	617,09	108,6
27	3113	-	86,5	76,05	87,9
27	3279	Ano	1415,0	1738,45	122,9
27	3179	-	236,5	269,60	114,0
27	821	Ano	528,2	626,69	118,7
27	3985	Ano	948,1	1045,29	110,3
27	3781	Ano	1287,7	1442,52	112,0
Celkem	58	27	3000,5	3384,10	112,8

Tabulka 6 – Montáž

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
28	3089	-	275,5	286,66	104,1
28	3037	-	225,5	230,91	102,4
28	3107	-	241,7	255,48	105,7
28	3090	-	215,0	217,99	101,4
28	3488	Ano	967,7	1027,30	106,2
28	3121	-	1342,3	1400,19	104,3
28	3035	-	4,2	3,91	93,1
28	3094	-	244,0	250,08	102,5
28	3492	-	1274,4	1364,46	107,1
28	3918	Ano	1390,4	1489,72	107,1
28	3595	Ano	839,9	909,85	108,3
28	3018	Ano	411,0	425,84	103,6
28	3102	-	1860,8	1977,80	106,3

28	3016	-	10,5	10,61	101,1
28	2686	-	1491,5	1618,95	108,6
28	3091	-	88,5	90,13	101,8
28	3740	Ano	693,5	725,15	104,6
28	3099	Ano	314,0	343,70	109,5
28	2691	-	1231,8	1300,82	105,6
28	3817	Ano	847,4	906,41	107,0
28	3125	-	57,7	58,29	101,0
28	3110	-	164,2	167,30	101,9
28	3428	Ano	402,4	481,27	119,6
28	3139	Ano	359,0	366,43	102,1
28	3095	-	232,0	252,31	108,8
28	3041	Ano	1514,1	1643,75	108,6
28	3096	Ano	122,5	133,46	109,0
28	3092	-	226,4	239,91	106,0
28	3283	Ano	1522,8	1640,94	107,8
28	3097	Ano	264,7	272,02	102,8
28	3124	-	630,0	681,13	107,8
28	3119	-	630,1	681,87	107,9
28	3025	-	630,3	682,60	108,1
28	3116	-	630,4	683,34	108,2
28	3118	Ano	630,5	684,07	108,4
28	3244	-	630,7	684,81	108,6
28	3112	-	630,8	685,55	108,7
28	3109	-	631,0	686,28	108,9
28	3126	-	631,1	687,02	109,0
28	3123	Ano	631,2	687,75	109,2
28	3120	Ano	631,4	688,49	109,4
28	3117	Ano	631,5	689,23	109,5
28	3115	-	631,7	689,96	109,7
28	3112	-	631,8	690,70	109,8
28	3109	-	631,9	691,44	110,0
28	3106	-	632,1	692,17	110,2
28	3104	Ano	632,2	692,91	110,3
Celkem	47	18	632,4	693,64	110,5

c) Závod 3 – Kartonáž

Tabulka 7 – Sítotisk

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
31	3664	-	1251,9	1321,33	105,6
Celkem	1	0	1251,9	1321,33	105,6

Tabulka 8 – Chráněná dílna II

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
35	3181	-	1580,8	1593,02	100,8
35	3471	Ano	1669,0	1670,05	100,1
35	3356	Ano	1801,8	1805,98	100,2
35	3299	Ano	1653,3	1649,63	99,8
35	3196	Ano	1441,5	1423,43	98,8
35	3186	Ano	217,5	217,50	100,0
35	1020	Ano	817,0	819,34	100,3
35	3350	Ano	1149,0	1156,66	100,7
35	3153	Ano	1171,3	1164,31	99,4
35	3004	Ano	1474,5	1466,10	99,4
35	3354	Ano	1596,0	1552,49	97,3
35	3159	Ano	1060,3	1072,27	101,1
35	3030	Ano	1579,0	1552,20	98,3
35	3827	Ano	1606,5	1600,70	99,6
35	3353	-	1743,0	1774,33	101,8
Celkem	15	13	20560,5	20518,01	99,8

Tabulka 9 – Chráněná dílna III

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
36	3497	Ano	1347,5	1270,11	94,3
36	3031	Ano	1380,0	1384,27	100,3
36	3461	Ano	1543,0	1522,31	98,7
36	3498	Ano	979,0	949,63	97,0
36	3053	Ano	1679,3	1635,11	97,4
36	3101	Ano	247,8	249,22	100,6
36	3024	Ano	1539,0	1527,98	99,3
36	3006	Ano	417,0	278,96	66,9
36	3496	Ano	1622,0	1610,21	99,3
Celkem	9	9	10754,6	10427,80	97,0

Tabulka 10 – Strojovna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
37	2445	-	1735,8	1771,53	102,1
37	1019	Ano	1625,5	1670,24	102,8
37	2721	Ano	1690,8	1734,53	102,6
37	1178	Ano	97,5	99,45	102,0
37	3442	Ano	1049,5	1059,66	101,0
Celkem	5	4	6199,1	6335,41	102,2

Tabulka 11 – Polep

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
38	2722	Ano	262,5	239,26	91,2
38	2724	Ano	1484,0	1532,97	103,3
38	2729	Ano	1695,3	1815,39	107,1
75	3301	Ano	539,8	551,98	102,3
38	2726	Ano	390,8	404,76	103,6
38	2385	-	1611,8	1647,34	102,2
38	1022	Ano	1176,3	1219,54	103,7
Celkem	7	6	7160,5	7411,24	103,5

Tabulka 11 – Chráněná díla I

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
39	3061	Ano	1723,0	1755,08	101,9
39	3160	Ano	1238,3	1219,11	98,5
39	3201	Ano	1061,5	1056,64	99,5
39	3361	-	1631,4	1665,78	102,1
39	3013	Ano	1546,3	1565,36	101,2
39	3210	Ano	1491,5	1487,89	99,8
39	3207	Ano	1690,5	1627,90	96,3
39	3183	Ano	1692,3	1723,09	101,8
39	3527	Ano	1027,5	1045,17	101,7
39	3287	-	1276,0	1283,99	100,6
39	3161	-	1616,0	1606,26	99,4
39	3131	-	1683,0	1705,06	101,3
39	3163	-	1065,0	1070,69	100,5
39	1024	Ano	1466,5	1487,14	101,4
39	3023	Ano	1675,0	1656,03	98,9
39	1021	Ano	1446,0	1473,94	101,9
39	2725	Ano	1250,5	1281,53	102,5
Celkem	17	12	24580,3	24710,66	100,5

Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Příloha č. 10

Plnění výkonových norem za rok 2012

a) Závod 1 – Vánoční ozdoby

Tabulka 1 – Foukárna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
11	2250	-	1457,0	1156,55	79,4
11	2652	Ano	691,7	574,20	83,0
11	3130	Ano	1527,0	1554,19	101,8
11	1867	Ano	872,0	943,23	108,2
11	2503	-	1017,0	773,25	76,0
14	2541	-	891,7	686,25	77,0
14	1071	-	265,8	254,11	95,6
11	2140	-	1586,5	1580,58	99,6
11	3719	Ano	1398,0	870,00	62,2
11	2505	-	1112,0	810,98	72,9
11	1445	-	1553,0	1704,90	109,8
11	1097	-	1263,5	1487,29	117,7
11	3260	-	1501,0	1066,37	71,0
Celkem	13	4	15136,2	13461,90	88,9

Tabulka 2 – Povrchové úpravy

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
12	1682	Ano	1569,5	1628,35	103,8
12	1009	-	71,0	70,26	99,0
12	2607	Ano	1584,0	1691,66	106,8
12	3490	Ano	832,8	857,58	103,0
12	2678	Ano	977,2	1003,08	102,7
12	2679	-	1309,0	1370,25	104,7
12	3034	Ano	1017,3	1056,46	103,9
Celkem	7	5	7360,8	7677,64	104,3

Tabulka 3 – Malírna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
13	2657	Ano	1447,7	1493,57	103,2
13	3608	Ano	1624,2	1554,95	95,7
13	3516	Ano	1118,3	1101,68	98,5
13	3142	Ano	997,3	1077,83	108,1
13	1152	Ano	1647,7	1604,84	97,4
13	3876	-	1529,0	1534,47	100,4
13	3169	-	1285,0	1268,28	98,7
13	3151	-	467,0	504,43	108,0
13	2483	Ano	1623,5	1654,28	101,9
13	3742	Ano	1692,8	1754,11	103,6
13	3743	Ano	1585,3	1592,22	100,4
13	3902	-	1496,0	1498,89	100,2
13	3469	-	1509,8	1527,46	101,2
13	3455	Ano	1216,8	1282,18	105,4
13	2658	Ano	772,8	780,94	101,1
13	3456	-	1048,3	1098,22	104,8
13	3371	-	1049,8	1021,93	97,3
13	1523	Ano	1638,5	1717,91	104,9
Celkem	18	11	23749,8	24068,19	101,3

Tabulka 4 – Balírna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
14	3015	Ano	1640,5	1687,07	102,8
14	3486	Ano	852,1	836,47	98,2
14	3040	Ano	149,1	148,92	99,9
14	3753	Ano	1512,9	1606,23	106,2
14	2541	Ano	40,0	43,20	108,0
14	3134	Ano	523,5	528,46	101,0
14	3067	Ano	1520,8	1619,87	106,5
14	3400	Ano	1662,2	1730,15	104,1
14	3485	Ano	1498,8	1538,13	102,6
14	3436	Ano	1035,9	1055,02	101,9
14	3189	Ano	1272,6	1314,72	103,3
14	3788	Ano	1631,3	1745,31	107,0
14	3038	Ano	718,4	763,16	106,2
14	1071	Ano	401,2	431,46	107,5
14	3079	Ano	1704,0	1830,36	107,4
76	3039	-	562,9	583,20	103,6
14	3327	-	1032,6	1076,34	104,2
14	3435	Ano	1505,4	1496,29	99,4
14	3033	-	15,0	11,48	76,5

14	3462	Ano	840,0	849,51	101,1
Celkem	20	17	20119,2	20895,35	103,9

b) Závod 2 – Lisovna plastů

Tabulka 5 – Chráněná dílna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
23	3010	Ano	234,4	247,38	105,5
23	3048	Ano	113,2	114,69	101,3
23	3012	Ano	69,2	76,13	110,0
23	3008	Ano	590,7	535,18	90,6
Celkem	4	4	1007,5	973,38	96,6

Tabulka 6 – Lisovna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
27	3128	-	1286,3	1515,72	117,8
27	3126	-	1444,0	1521,45	105,4
27	3379	-	605,2	665,66	110,0
27	2687	-	29,3	27,96	95,6
27	3425	-	713,5	807,11	113,1
27	3010	-	3,5	4,60	131,4
27	3048	-	12,5	14,49	115,9
27	1607	Ano	1376,3	1626,71	118,2
27	3630	Ano	1130,0	1276,96	113,0
27	3136	-	798,3	867,32	108,7
27	3114	-	34,0	31,52	92,7
27	3424	-	722,3	800,42	110,8
27	3100	-	703,8	776,07	110,3
27	3162	-	293,0	329,53	112,5
27	3406	-	594,5	655,37	110,2
27	3060	Ano	793,8	908,08	114,4
27	3309	Ano	1130,8	1238,45	109,5
27	3692	Ano	995,7	1339,10	134,5
27	1478	Ano	604,5	832,04	137,6
27	3682	Ano	1021,7	1201,74	117,6
27	1919	Ano	1430,4	1702,95	119,1
27	3074	Ano	559,0	613,68	109,8
27	3106	-	330,5	357,36	108,1
27	2737	-	1066,5	1128,77	105,8
27	3122	-	466,8	474,57	101,7
27	3393	-	1092,2	1174,10	107,5
27	3120	Ano	81,0	71,78	88,6

27	3984	Ano	1004,8	1125,66	112,0
27	3139	Ano	101,0	104,08	103,1
27	3216	-	1070,5	1171,45	109,4
27	3491	Ano	1313,4	1481,37	112,8
27	3824	Ano	1460,5	1582,33	108,3
27	3105	-	1383,6	1522,07	110,0
27	3028	-	48,0	54,20	112,9
27	3676	-	1470,5	1555,68	105,8
27	1014	-	1440,2	1716,78	119,2
27	3264	Ano	1276,5	1394,06	109,2
27	3112	-	536,7	573,12	106,8
27	3245	Ano	1124,0	1288,66	114,7
27	3495	-	264,4	330,10	124,9
27	3127	-	1332,0	1430,90	107,4
27	3008	Ano	46,0	58,60	127,4
27	2667	Ano	1416,5	1526,10	107,7
27	2498	Ano	1254,5	1357,31	108,2
27	3677	Ano	704,4	772,65	109,7
27	3123	-	131,0	138,24	105,5
27	3145	-	639,0	647,35	101,3
27	3158	-	129,0	157,30	121,9
27	3279	Ano	1346,0	1591,11	118,2
27	3137	-	0,5	0,46	92,0
27	821	Ano	121,0	129,87	107,3
27	3985	Ano	1113,3	1226,10	110,1
27	3781	Ano	911,5	984,67	108,0
Celkem	53	24	40958,2	45883,73	112,0

Tabulka 7 – Montáž

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
28	3089	-	43,2	43,59	100,9
28	3037	-	3,2	2,61	81,6
28	3107	-	1335,1	1406,82	105,4
28	3090	-	56,5	45,88	81,2
28	3488	Ano	717,1	777,55	108,4
28	3121	-	979,5	1054,33	107,6
28	3035	-	252,7	298,07	118,0
28	3094	-	1310,7	1358,72	103,7
28	3492	-	1142,2	1210,83	106,0
28	3918	Ano	1562,7	1646,74	105,4
28	3595	Ano	863,0	927,46	107,5
28	3102	-	1698,2	1760,67	103,7
28	2686	-	653,9	687,43	105,1
28	3091	-	1273,0	1343,44	105,5
28	3740	Ano	50,5	57,08	113,0
28	3099	Ano	482,5	509,22	105,5

28	2691	-	200,0	210,48	105,2
28	3817	Ano	762,9	817,07	107,1
28	3125	-	41,7	41,53	99,6
28	3110	-	57,5	57,12	99,3
28	3428	Ano	719,5	801,97	111,5
27	3139	-	292,7	305,34	104,3
28	3041	Ano	1124,0	1183,78	105,3
28	3096	Ano	110,0	120,76	109,8
28	3092	-	44,7	45,18	101,1
28	3283	Ano	1260,2	1358,30	107,8
28	3124	-	1333,9	1417,48	106,3
28	3119	-	99,0	105,11	106,2
28	3025	Ano	1384,7	1482,96	107,1
28	3244	Ano	1096,5	1163,66	106,1
28	3157	-	217,9	223,69	102,7
27	3112	-	463,0	484,57	104,7
28	3109	Ano	31,0	29,60	95,5
28	3252	-	1302,7	1406,14	107,9
28	2689	Ano	1222,6	1312,08	107,3
28	3155	-	277,4	288,43	104,0
28	3156	-	174,6	185,41	106,2
28	3123	-	334,7	356,02	106,4
28	3115	-	356,5	357,16	100,2
28	3905	Ano	1218,2	1350,88	110,9
28	3103	Ano	230,5	256,41	111,2
28	3098	-	61,0	65,88	108,0
28	3249	Ano	1384,7	1467,62	106,0
28	3086	Ano	1007,1	1072,91	106,5
Celkem	44	18	29233,2	31097,98	106,4

c) Závod 3 – Kartonáž

Tabulka 8 – Sítotisk

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
31	3664	-	170,3	177,45	104,2
Celkem	1	0	170,3	177,45	104,2

Tabulka 9 – Chráněná dílna III

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
35	3031	Ano	1275,0	1352,74	106,1
35	3181	-	1684,5	1678,91	99,7
35	3471	Ano	1687,5	1679,72	99,5

35	3356	Ano	1699,5	1692,14	99,6
35	3299	Ano	1142,8	1136,57	99,5
35	3196	Ano	236,3	236,11	99,9
35	1020	Ano	1631,3	1644,68	100,8
35	3350	Ano	836,8	838,24	100,2
35	3153	Ano	1543,5	1498,22	97,1
35	3004	Ano	1582,8	1578,79	99,8
35	3354	Ano	1694,3	1691,19	99,8
35	3159	Ano	844,0	828,83	98,2
35	3030	Ano	1666,8	1661,91	99,7
35	3827	Ano	1661,5	1650,62	99,4
35	3353	-	1677,8	1710,03	101,9
Celkem	15	13	20864,4	20878,70	100,1

Tabulka 10 – Chráněná dílna II

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
36	3497	Ano	1677,3	1642,87	98,0
35	3031	-	467,8	492,11	105,2
36	3461	Ano	1424,3	1399,69	98,3
36	3140	-	512,3	514,64	100,5
36	3053	Ano	1710,5	1698,96	99,3
36	3101	Ano	612,8	620,15	101,2
36	3024	Ano	1719,5	1707,80	99,3
36	3496	Ano	1659,8	1614,33	97,3
36	3154	Ano	404,2	368,10	91,1
Celkem	9	7	10188,5	10058,65	98,7

Tabulka 11 – Strojovna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
37	2445	-	1712,0	1746,94	102,0
37	1019	Ano	1457,3	1500,94	103,0
37	2721	Ano	1668,8	1719,87	103,1
Celkem	3	2	4838,1	4967,75	102,7

Tabulka 12 – Polep

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
38	2724	Ano	1624,5	1679,43	103,4
38	2729	Ano	1695,5	1802,63	106,3
38	2726	Ano	1072,3	1137,04	106,0
38	2385	-	1350,8	1394,86	103,3

38	1022	Ano	1269,5	1326,82	104,5
Celkem	5	4	7012,6	7340,78	104,7

Tabulka 13 – Chráněná dílna I

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
39	3061	Ano	1706,5	1735,19	101,7
39	3160	Ano	1158,8	1162,77	100,4
39	3201	Ano	1410,3	1378,10	97,7
39	3280	-	1109,5	1117,50	100,7
39	3361	-	1633,8	1740,52	106,5
39	3013	Ano	1557,0	1573,07	101,0
39	3210	Ano	1658,5	1648,79	99,4
39	3207	Ano	1206,5	1139,67	94,5
39	3183	Ano	1650,8	1678,88	101,7
39	3527	Ano	1169,8	1208,65	103,3
39	3287	-	1498,0	1502,14	100,3
39	3161	-	1447,8	1407,99	97,3
39	5079	-	37,5	38,94	103,8
39	3163	-	1623,3	1638,11	100,9
39	1024	Ano	1495,0	1538,09	102,9
39	3023	Ano	1111,8	1111,11	99,9
39	1021	Ano	1377,3	1408,42	102,3
39	2725	Ano	1568,0	1623,02	103,5
Celkem	18	12	24420,2	24650,96	100,9

Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Příloha č. 11

Plnění výkonových norem za rok 2013

a) Závod 1 – Vánoční ozdoby

Tabulka 1 – Foukárna

Pracoviště	Osobní číslo	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
11	2250	-	531,8	486,80	91,6
11	2652	Ano	816,6	655,37	80,3
11	3130	Ano	1126,5	968,30	86,0
11	1867	Ano	885,6	883,39	99,8
11	2503	-	1217,8	1083,64	89,0
11	2140	-	1197,8	1151,77	96,2
11	3719	Ano	829,0	532,77	64,3
11	2505	-	1174,4	741,39	63,1
11	1445	-	1108,4	1121,56	101,2
11	1097	-	1181,7	1302,15	110,2
11	3260	-	1391,0	1091,06	78,4
Celkem	11	4	11460,6	10018,20	87,4

Tabulka 2 – Povrchové úpravy

Pracoviště	Zaměstnanec	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
76	1682	Ano	289,8	293,75	101,4
12	2607	Ano	1639,5	1698,13	103,6
12	3282	Ano	433,5	439,66	101,4
12	2678	Ano	842,2	868,41	103,1
12	2679	-	880,7	920,59	104,5
Celkem	5	4	4085,7	4220,54	103,3

Tabulka 3 – Malírna

Pracoviště	Zaměstnanec	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
13	2657	Ano	1522,2	1585,28	104,1
13	3608	Ano	1704,5	1680,71	98,6
13	1152	Ano	1677,8	1779,87	106,1
13	3876	-	1507,7	1573,53	104,4
13	3169	-	1242,0	1195,17	96,2

13	2483	Ano	1659,8	1743,06	105,0
13	3742	Ano	1545,8	1709,48	110,6
13	3743	Ano	1545,0	1607,35	104,0
13	3902	-	1407,5	1445,29	102,7
13	3469	-	1487,3	1540,74	103,6
13	3455	Ano	1083,7	1117,04	103,1
13	2658	-	154,5	136,76	88,5
13	3371	-	1001,0	959,70	95,9
13	1523	Ano	1408,8	1528,82	108,5
Celkem	14	8	18947,6	19602,80	103,5

Tabulka 4 – Balírna

Pracoviště	Zaměstnanec	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
14	3015	Ano	1544,0	1591,59	103,1
14	3142	Ano	1238,0	1303,50	105,3
14	3753	Ano	1275,6	1366,81	107,2
14	3134	Ano	464,1	469,91	101,3
14	3067	Ano	1473,5	1572,42	106,7
14	3400	Ano	1714,0	1802,84	105,2
14	3485	Ano	1670,0	1742,71	104,4
14	3189	Ano	344,0	357,06	103,8
14	3788	Ano	1744,0	1870,52	107,3
14	3038	Ano	1208,7	1326,34	109,7
14	3079	Ano	1719,3	1868,67	108,7
14	3327	-	1051,5	1093,39	104,0
14	3435	Ano	1391,6	1445,39	103,9
14	3034	Ano	1186,8	1250,32	105,4
Celkem	14	13	18025,1	19061,47	105,7

b) Závod 2 – Lisovna plastů

Tabulka 5 – Lisovna

Pracoviště	Zaměstnanec	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
27	3233	Ano	333,0	349,05	104,8
12	3225	-	98,0	98,51	100,5
27	3128	-	925,8	1040,80	112,4
27	3126	-	1385,0	1489,18	107,5
27	3379	-	1044,3	1197,28	114,7
27	2687	-	21,0	20,53	97,8
27	3010	Ano	63,8	67,80	106,4
27	3048	Ano	90,0	89,30	99,2

27	1607	Ano	765,5	922,31	120,5
27	3630	Ano	905,3	1028,30	113,6
27	3144	-	692,2	817,30	118,1
27	3164	-	1456,7	1669,71	114,6
27	3424	-	1349,8	1697,09	125,7
27	3683	Ano	14,0	14,28	102,0
27	3162	-	1009,5	1192,80	118,2
27	3406	-	119,0	124,66	104,8
27	3641	-	269,5	308,93	114,6
27	3060	Ano	782,5	972,34	124,3
27	3309	Ano	790,0	1000,56	126,7
27	3692	Ano	894,0	1185,11	132,6
27	1478	Ano	168,0	192,16	114,4
27	3682	Ano	1385,3	1776,87	128,3
27	1919	Ano	1450,5	1694,00	116,8
27	3224	-	534,0	572,26	107,2
27	3074	Ano	130,0	140,09	107,8
27	3222	-	613,5	685,37	111,7
27	3227	-	503,0	527,36	104,8
27	3166	-	1018,5	1201,29	118,0
27	3229	-	34,0	31,41	92,4
27	3393	-	1496,0	1659,80	111,0
27	3120	Ano	31,5	28,42	90,2
27	3168	-	1471,5	1700,56	115,6
27	3984	Ano	985,2	1204,49	122,3
27	3216	-	475,5	599,56	126,1
27	3491	Ano	1205,5	1484,53	123,2
27	3184	-	960,3	1061,69	110,6
27	3223	-	653,8	737,34	112,8
27	3012	Ano	28,0	23,34	83,4
27	3824	Ano	1432,0	1634,65	114,2
27	3105	-	1085,3	1254,01	115,6
27	3676	-	886,0	1071,41	120,9
27	1014	-	1378,8	1642,77	119,1
27	3206	-	946,8	1205,33	127,3
27	3200	-	1255,5	1390,30	110,7
27	3264	-	1300,0	1493,05	114,9
27	3245	Ano	1078,0	1341,40	124,4
27	3495	-	134,0	147,65	110,2
27	3127	-	647,0	695,28	107,5
27	3008	Ano	340,0	353,44	104,0
27	2667	Ano	857,5	966,18	112,7
27	2498	Ano	1107,3	1252,36	113,1
27	3217	-	67,0	67,68	101,0
28	3158	-	44,0	48,84	111,0
27	821	Ano	882,5	946,63	107,3
27	3985	Ano	1324,0	1503,25	113,5
27	3171	-	1265,5	1411,07	111,5

27	3781	Ano	1386,0	1665,94	120,2
Celkem	57	25	43570,2	50698	116,4

Tabulka 6 – Montáž

Pracoviště	Zaměstnanec	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
28	3182	-	244,5	253,35	103,6
28	3221	-	358,0	370,50	103,5
28	3226	-	533,0	561,80	105,4
28	3188	-	1038,4	1072,26	103,3
28	3107	-	937,4	975,66	104,1
28	3488	Ano	863,5	892,33	103,3
28	3131	-	234,0	248,12	106,0
28	3219	-	479,7	495,91	103,4
28	3121	-	936,4	998,31	106,6
28	3094	-	737,5	691,93	93,8
28	3492	-	1163,4	1232,97	106,0
28	3918	Ano	1595,2	1727,29	108,3
28	3173	-	1077,1	1144,75	106,3
28	3595	-	350,0	362,46	103,6
28	3194	-	53,5	55,33	103,4
28	3192	-	227,5	236,13	103,8
28	3102	-	1359,6	1436,76	105,7
28	3187	-	394,5	421,48	106,8
28	3027	-	1148,4	1206,05	105,0
28	2686	-	1135,3	1206,78	106,3
28	3176	-	260,5	261,53	100,4
28	3091	-	91,5	94,58	103,4
28	3209	-	856,4	893,12	104,3
28	3170	-	906,9	943,61	104,1
28	3212	-	513,0	532,95	103,9
28	3817	Ano	680,7	710,53	104,4
28	3428	Ano	695,5	731,89	105,2
28	3190	-	149,5	157,22	105,2
28	3041	-	635,8	668,98	104,6
28	3283	-	632,8	666,07	104,7
28	3191	-	629,8	663,15	104,7
28	3124	-	626,8	660,23	104,7
28	3198	-	623,8	657,32	104,7
28	3025	-	620,8	654,40	104,8
28	3244	-	617,8	651,48	104,8
28	3157	-	614,8	648,57	104,8
28	3204	-	611,8	645,65	104,8
28	3203	Ano	608,8	642,73	104,9
28	3197	-	605,8	639,82	104,9
28	3252	-	602,8	636,90	104,9
28	3175	-	599,8	633,98	105,0

28	3195	-	596,8	631,07	105,0
28	2689	-	593,8	628,15	105,0
28	3155	Ano	590,7	625,23	105,0
28	3156	-	587,7	622,32	105,1
28	3199	-	584,7	619,40	105,1
28	3211	-	581,7	616,49	105,1
28	3158	-	578,7	613,57	105,1
28	3905	-	575,7	610,65	105,2
28	3098	-	572,7	607,74	105,2
28	3172	-	569,7	604,82	105,2
28	3249	-	566,7	601,90	105,2
28	3086	-	563,7	598,99	105,3
Celkem	53	6	560,7	596,07	105,3

c) Závod 3 – Kartonáž

Tabulka 7 – Sítotisk

Pracoviště	Zaměstnanec	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
31	3031	Ano	1647,4	1771,35	107,5
31	3181	-	1693,5	1701,28	100,5
31	3471	Ano	1349,5	1354,89	100,4
31	3356	Ano	1712,0	1715,55	100,2
31	3299	Ano	1644,7	1642,36	99,9
31	3160	Ano	1034,3	1022,78	98,9
31	3280	-	1492,7	1577,73	105,7
31	3361	-	1332,8	1460,37	109,6
31	1020	Ano	1349,9	1363,39	101,0
31	3210	Ano	1644,2	1636,71	99,5
31	3207	Ano	1662,0	1600,96	96,3
31	3161	-	1628,8	1614,10	99,1
37	3024	-	1125,3	1127,65	100,2
31	3163	-	1238,0	1256,38	101,5
31	1024	Ano	1621,4	1649,47	101,7
31	3350	Ano	1363,0	1379,69	101,2
31	3153	Ano	1028,5	1005,70	97,8
31	3004	Ano	1595,7	1591,34	99,7
31	3664	-	1057,2	1124,38	106,4
31	3023	Ano	1442,7	1491,04	103,4
31	3354	Ano	1586,5	1572,00	99,1
31	3159	Ano	809,0	806,17	99,7
31	3496	Ano	1570,5	1548,86	98,6
31	3030	Ano	1488,8	1488,92	100,0
31	3827	Ano	1597,0	1592,68	99,7
31	3353	-	2023,2	2101,94	103,9
Celkem	26	18	37738,6	38197,69	105,3

Tabulka 8 – Strojovna

Pracoviště	Zaměstnanec	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
37	5121	-	171,0	174,01	101,8
37	1019	Ano	998,5	1025,54	102,7
37	2721	Ano	1680,0	1730,35	103,0
37	3053	Ano	1669,5	1706,82	102,2
37	3101	-	672,0	686,71	102,2
37	3024	Ano	544,0	536,73	98,7
Celkem	6	4	5735,0	5860,16	105,3

Tabulka 9 – Polep

Pracoviště	Zaměstnanec	Osoba zdravotně znevýhodněná	Odpracované hodiny v úkolu (rok)	Normohodiny	Procentní plnění (%)
38	3497	Ano	1558,3	1531,65	98,3
38	3461	Ano	1572,8	1572,46	100,0
38	3061	Ano	1754,9	1855,14	105,7
38	3013	Ano	1694,0	1752,71	103,5
38	3183	Ano	1696,7	1795,10	105,8
38	2724	Ano	1316,5	1353,07	102,8
38	3527	Ano	1497,8	1515,75	101,2
38	3287	-	855,3	835,59	97,7
38	2729	Ano	1590,3	1670,91	105,1
38	2726	Ano	1151,0	1187,07	103,1
38	2385	-	1311,8	1323,12	100,9
38	1021	Ano	1138,7	1161,85	102,0
38	2725	Ano	1364,8	1422,71	104,3
38	3154	Ano	1309,8	1320,49	100,8
38	1022	Ano	1347,0	1376,22	102,2
Celkem	15	13	21159,7	21673,84	102,4

Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

Příloha č. 12

Dotazník spokojenosti zaměstnanců ve výrobním družstvu IRISA

Jmenuji se Ivana Zimková. Studuji Ekonomickou fakultu Vysoké školy báňské – Technické univerzity v Ostravě. Ve firmě IRISA, výrobní družstvo, zpracovávám bakalářskou práci na téma „Systém odměňování zaměstnanců v sociálním podniku“. Cílem dotazníku je zhodnotit spokojenost, Vás, zaměstnanců v této firmě.

Prosím, o vyplnění dotazníku anonymně, který bude sloužit pouze k účelu mé bakalářské práce. U každé otázky vyberte, prosím, pouze jednu odpověď, která vystihuje Váš názor, a označte ji křížkem.

Moc Vám děkuji za Vaši ochotu a Váš čas, který věnujete vyplněním dotazníku.

1. Pohlaví:

☐ muž

☐ žena

2. Věk:

☐ do 35 let

☐ 36 – 50 let

☐ 51 a více let

3. Počet odpracovaných let ve výrobním družstvu IRISA:

☐ do 5 let

☐ 6 – 10 let

☐ 11 a více let

4. Myslíte si, že je Vaše práce důležitá a prospěšná?

☐ Ano

☐ Spíše
ano

☐ Spíše
ne

☐ Ne

5. Baví Vás práce, kterou vykonáváte?

☐ Ano

☐ Spíše
ano

☐ Spíše
ne

☐ Ne

6. Je pro Vás vyhovující pracovní prostředí (zázemí)?

☐ Ano

☐ Spíše
ano

☐ Spíše
ne

☐ Ne

7. Můžete kladně hodnotit Váš vztah ke svým spolupracovníkům a nadřízeným?

☐ Ano

☐ Spíše
ano

☐ Spíše
ne

☐ Ne

18. Jste někdy při výkonu své práce ve stresu?

☐ Ano

☐ Spíše
ano

☐ Spíše
ne

☐ Ne

19. Bývá Vám někdy přidělena práce, která je pro Vás náročnější a obtížnější na výkon?

☐ Ano

☐ Spíše
ano

☐ Spíše
ne

☐ Ne

20. Máte dostatek času na výkon přidělené práce?

☐ Ano

☐ Spíše
ano

☐ Spíše
ne

☐ Ne

21. Doporučil (a) byste družstvo jako zaměstnavatele jiným lidem?

☐ Ano

☐ Spíše
ano

☐ Spíše
ne

☐ Ne

Příloha č. 13

Vyhodnocení dotazníkového šetření

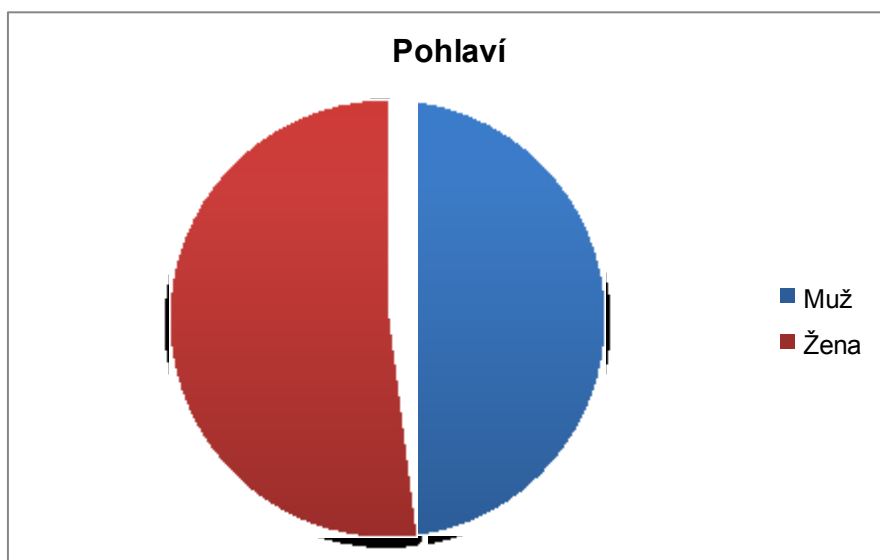
Otázka 1 – Pohlaví

Tabulka 1

Pohlaví	
Muž	Žena
36	39

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z grafu zřejmé, žen odpovídalo více než mužů. Z celkového počtu vrácených dotazníků, kterých bylo 75, odpovídalo 52 % žen a 48 % mužů. Rozdíl je tedy nepatrný.

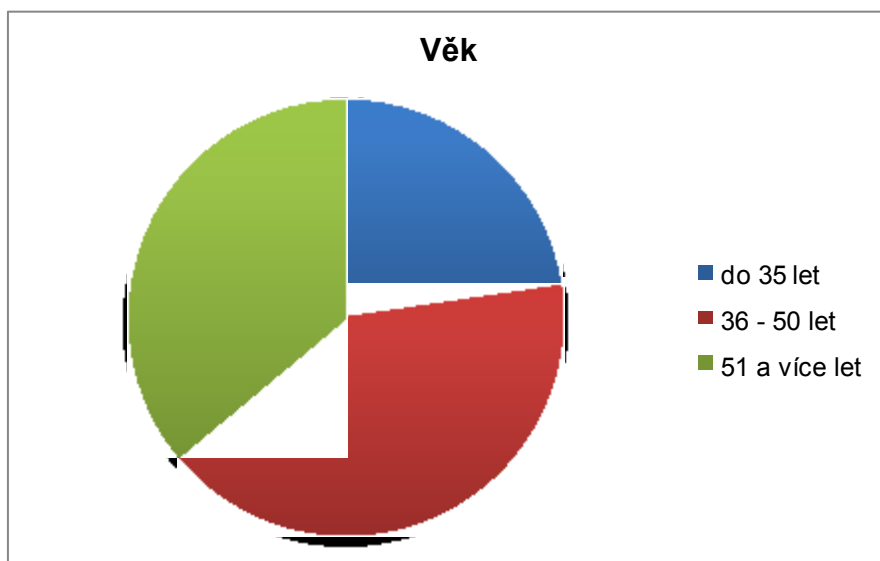
Otázka 2 – Věk

Tabulka 2

Věk		
do 35 let	36 - 50 let	51 a více let
17	31	27

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2



Zdroj: vlastní zpracování

Věková kategorie je rozdělena na tři skupiny. První skupina je tvořena zaměstnanci do 35 let, druhá skupina představuje zaměstnance ve věku od 36 let do 50 let a třetí skupina jsou zaměstnanci ve věku nad 51 let. Nejvíce je zaměstnanců ve věku od 36 do 50 let, což činí 41 %. Naopak, nejméně početnou skupinu tvoří zaměstnanci do 35 let ve výši 23 %. Skupina zaměstnanců nad 51 let a více je tvořena 27 zaměstnanci ve výši 36 %, což je pouze nepatrný rozdíl oproti zaměstnancům ve věku 36 až 50 let.

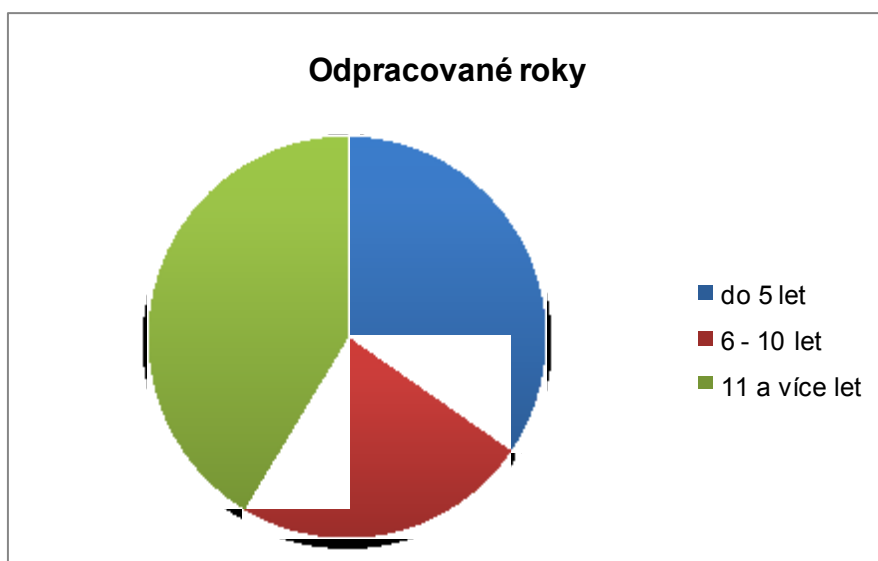
Otázka 3 – Počet odpracovaných let ve výrobním družstvu IRISA

Tabulka 3

Počet odpracovaných let ve výrobním družstvu IRISA		
do 5 let	6 - 10 let	11 a více let
26	18	31

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3



Zdroj: vlastní zpracování

Počet odpracovaných let v družstvu je taktéž rozdělen na tři skupiny. První skupinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni do 5 let. Druhou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni v družstvu v rozmezí 6 až 10 let. Třetí skupina je tvořena zaměstnanci, kteří pracují v družstvu více než 11 let. Jak je z grafu zřejmé, drtivá většina zaměstnanců, to je 41 %, z těch, kteří odpovídali na dotazník, je v družstvu zaměstnána více než 11 let. Dále je velká část zaměstnána do 5 let, těch je 35 %. Nejméně zaměstnanců pracuje v družstvu mezi 6 a 10 lety, což je 24 % ze všech respondentů.

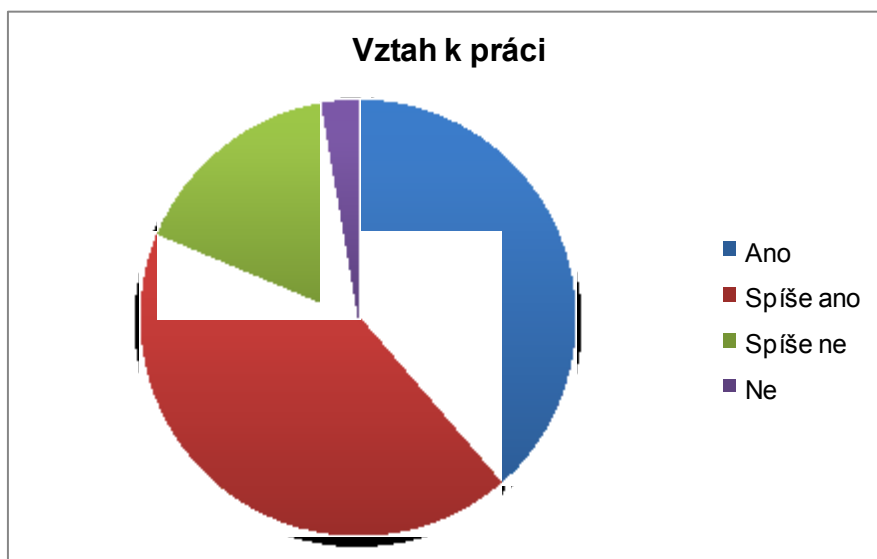
Otázka 5 – Baví Vás práce, kterou vykonáváte?

Tabulka 4

Baví Vás práce, kterou vykonáváte?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
29	32	12	2

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda zaměstnanci baví práci, kterou vykonávají, odpovědělo nejvíce (ve výši 43 % dotazovaných zaměstnanců) odpovědí spíše ano. Druhá nejpočetnější skupina s kladnou odpovědí ano, byla odpovězena celkem 39 % z dotazovaných zaměstnanců, což je pouze o 4 % méně než u nejpočetnější odpovědi. Zápornou odpověď uvedlo celkem 14 dotazovaných zaměstnanců, z nichž 12 odpovídalo na otázku spíše ne, tj. 16 % a 2 z nich dokonce odpověděli ne, což je 3 % ze všech dotazovaných zaměstnanců. Z grafu je zřejmé, že většinu dotazovaných zaměstnanců jejich práce baví.

Otázka 6 – Je pro Vás vyhovující pracovní prostředí (zázemí)?

Tabulka 5

Je pro Vás vyhovující pracovní prostředí (zázemí)?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
27	29	11	8

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že na otázku, zda je pro zaměstnance vyhovující pracovní prostředí či zázemí, odpověděla drtivá většina spíše ano, a to ve výši 39 % zaměstnanců z celkových dotazovaných. Pouze o 3 % odpovědí méně odpovídali zaměstnanci ano také kladně, což je 36 %. I v tomto případě zaměstnanci odpovídali také záporně v počtu 19 zaměstnanců, z nichž 15 % odpovídalo na otázku spíše ne a 11 % zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku ne. Lze říci, že pracovní prostředí je zaměstnanci ve většině případů posuzováno jako vyhovující.

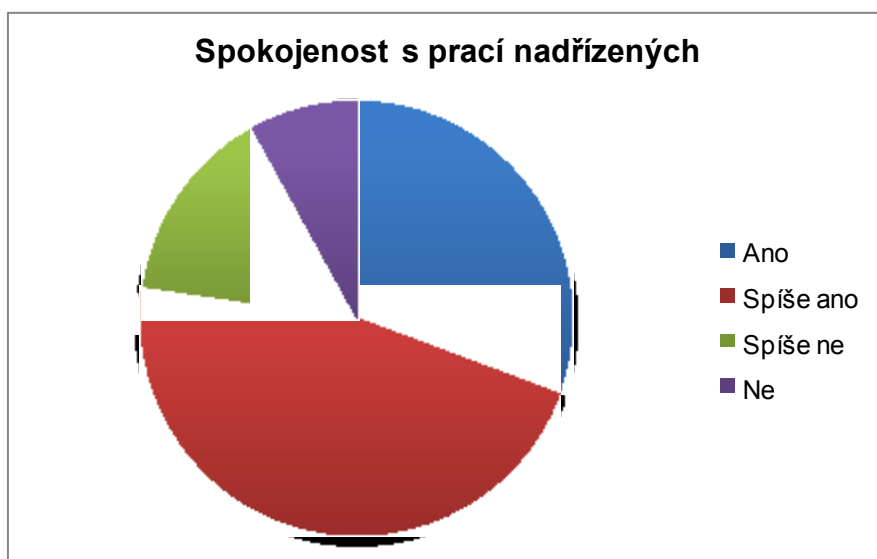
Otázka 10 – Jste spokojeni s prací Vašich nadřízených?

Tabulka 6

Jste spokojeni s prací Vašich nadřízených?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
23	35	11	6

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s prací svých nadřízených, odpovídala většina dotazovaných zaměstnanců kladně. Nejpočetnější odpověď byla spíše ano, a to ve výši 47 % odpovědí zaměstnanců. Druhá nejpočetnější skupina byla tvořena zaměstnanci s odpovědí ano, tj. 31 %. Negativně odpovídalo celkem 17 zaměstnanců, z nichž 15 % odpovídalo na otázku spíše ne a 8 % odpovídalo na otázku ne. I v tomto případě lze výsledky hodnotit kladně a říci, že zaměstnanci jsou (až na pár výjimek) s prací svých vedoucích spokojeni.

✚ Otázka 11 – Můžete říci, že jste spokojeni s vedením společnosti a Vašimi nadřízenými?

Tabulka 7

Můžete říci, že jste spokojeni s vedením společnosti a Vašimi nadřízenými?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
20	32	19	4

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7



Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s vedením společnosti a svými nadřízenými, odpovídala také většina dotazovaných kladně. Nejvíce zaměstnanců odpovídalo na otázku spíše ano, což je 42 % všech dotazovaných zaměstnanců. Druhou nejpočetnější a kladnou odpovědí byla odpověď ano, tj. 27 %. Pouze o 1 odpověď méně, ve výši 25 % odpovědí, odpovídali zaměstnanci záporně formou spíše ne a 5 % zaměstnanců dokonce odpovídali ne. Lze říci, že zaměstnanci jsou s prací a svými nadřízenými spokojeni, nicméně byla zjištěna i početnější skupina záporných odpovědí. Bylo by vhodné zjistit příčiny, proč jsou někteří zaměstnanci nespokojeni a navrhnout konkrétní opatření pro zlepšení.

✚ Otázka 14 – Dostáváte slovní hodnocení za dobře vykonanou práci od Vašich nadřízených (např. pochvalu, ocenění, peněžitou odměnu)?

Tabulka 8

Dostáváte slovní hodnocení za dobře vykonanou práci od Vašich nadřízených (např. pochvalu, ocenění, peněžitou odměnu)?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
19	17	26	13

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda zaměstnanci dostávají slovní hodnocení za dobře vykonanou práci, byly odpovědi velmi rozmanité. Nejpočetnější skupinou odpovědí ve výši 35 % byla záporná odpověď, a to spíše ne. Hned za ní ve výši 25 % odpovědí odpovídali zaměstnanci na otázku ano a 23 % bylo odpovězeno zaměstnanci spíše ano. 17 % dotazovaných zaměstnanců odpovídalo na otázku ne. Lze říci, že polovina zaměstnanců nedostává slovní hodnocení za dobře vykonanou práci, tím pádem jsou nespokojeni.

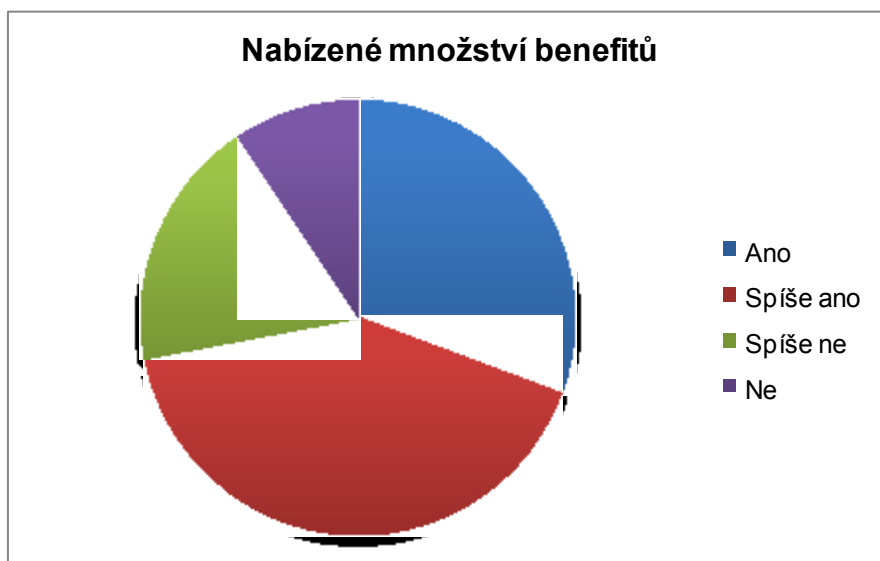
Otázka 17 – Jste spokojeni s nabízeným množstvím benefitů?

Tabulka 9

Jste spokojeni s nabízeným množstvím benefitů?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
23	31	14	7

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9



Zdroj: vlastní zpracování

Odpověď na spokojenost s nabízeným množstvím benefitů byla u většiny zaměstnanců příznivá. Z celkového počtu 75 dotazovaných, odpovědělo 41 % na otázku spíše ano a 31 % odpovědí ano. 19 % zaměstnanců odpovědělo spíše ne a dokonce 9 % odpovědí bylo zaznamenáno velmi negativně, a to ne. Lze říci, že zaměstnanci (až na pár výjimek) jsou spokojeni s nabízeným množstvím benefitů.

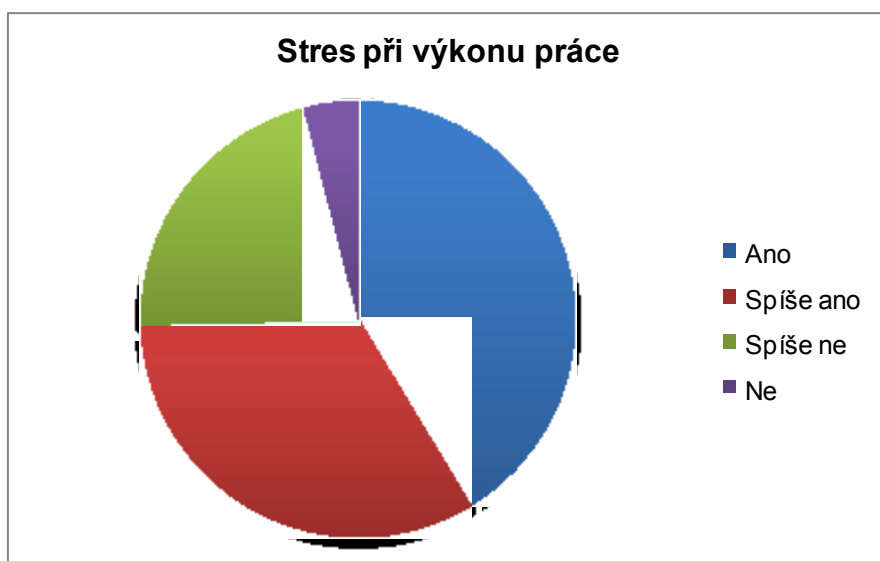
Otázka 18 – Jste někdy při výkonu své práce ve stresu?

Tabulka 10

Jste někdy při výkonu své práce ve stresu?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
31	25	16	3

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, jestli jsou zaměstnanci při výkonu své práce ve stresu, odpovídala většina zaměstnanců kladně. 41 % zaměstnanců z celkového počtu respondentů odpovědělo na otázku ano, jsou ve stresu. O 6 méně zaměstnanců, což je 33 % odpovědělo spíše ano. Pouze 4 % zaměstnanců vyslovila svůj názor, zda jsou při práci ve stresu odpovědí ne. 21 % zaměstnanců odpovídalo také spíše ne. Z toho je zřejmé, že většina zaměstnanců je při výkonu své práce ve stresu. Bylo by příznivé, aby byly zjištěny příčiny těchto názorů a následně odstraněny ke spokojenosti zaměstnanců i vedení družstva.

✚ Otázka 19 – Bývá Vám někdy přidělena práce, která je pro Vás náročnější a obtížnější na výkon?

Tabulka 11

Bývá Vám někdy přidělena práce, která je pro Vás náročnější a obtížnější na výkon?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
16	28	20	11

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11



Zdroj: vlastní zpracování

Také jako u předchozí otázky, i zde zaměstnanci odpovídali spíše záporně než kladně. Nejpočetnější odpovědí na otázku, zda je zaměstnancům někdy přidělena práce náročnější a obtížnější na výkon, odpovědělo 37 % z nich spíše ano. 21 % zaměstnanců vyslovilo svůj názor také záporně jako ano. 27 % zaměstnanců odpovědělo, že pro ně práce spíše není náročnější a obtížnější na výkon a 15 % z celkového počtu dotazovaných odpovědělo, že ne. Bylo by vhodné zjistit důvody, proč zaměstnancům připadá někdy přidělená práce obtížnější a náročnější na výkon a následně byla zajištěna příslušná opatření, která povedou k větší spokojenosti jak na straně zaměstnanců, tak i nadřízených a vedoucích.

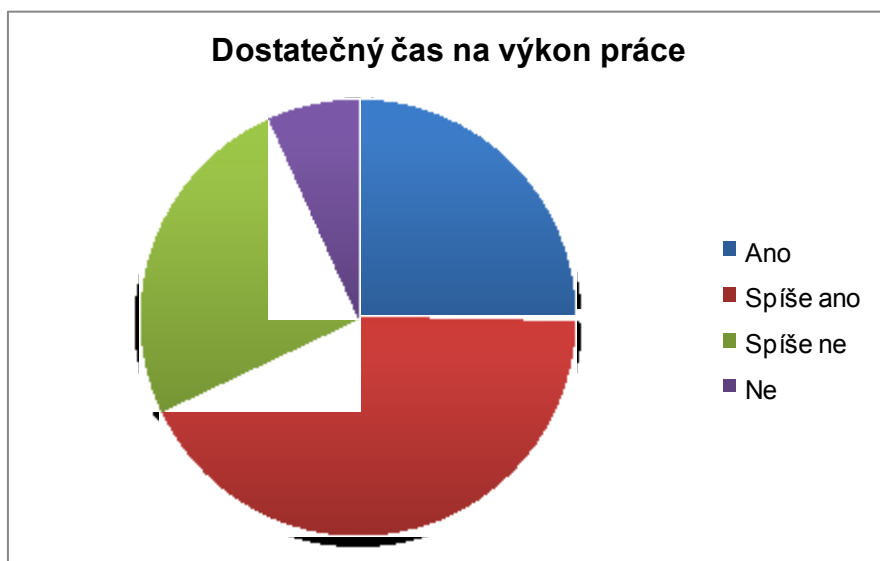
Otázka 20 – Máte dostatek času na výkon přidělené práce?

Tabulka 12

Máte dostatek času na výkon přidělené práce?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
19	32	19	5

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda mají zaměstnanci v družstvu dostatek času na výkon přidělené práce, odpovídala většina dotazovaných kladně. Přesněji 43 % dotazovaných zaměstnanců odpovědělo formou spíše ano a 25 % odpovědělo ano. Se stejným počtem odpovědí ve výši 28 % byly zaznamenány odpovědi formou spíše ne a dokonce 7 % dotazovaných zaměstnanců vyjádřilo svůj názor, že nemají dostatek času na přidělený úkol. Lze říci, že zaměstnanci, až na pár výjimek, jsou spokojeni s poskytnutým časem na výkon přidělené práce.